

Maria Manuel Nogueira de Sá e Melo

**Otimização da Componente Não
Letiva e das Atividades de
Complemento e Apoio ao
Desenvolvimento dos Alunos**

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

Maria Manuel Nogueira de Sá e Melo

**Otimização da Componente Não
Letiva e das Atividades de
Complemento e Apoio ao
Desenvolvimento dos Alunos**

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de
MESTRE

Orientação

Prof. Doutor Fernando Luís Teixeira Diogo

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

“Onde quer que haja mulheres e homens,
há sempre o que fazer, há sempre o que ensinar,
há sempre o que aprender”

Paulo Freire

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar quero agradecer ao Professor Fernando Diogo pela orientação, pelo apoio constante, pela enorme disponibilidade, por ter sempre uma palavra de incentivo e por acreditar.

Aos meus colegas de curso pelo companheirismo, pelo trabalho colaborativo, pela ajuda, pela amizade e pela alegria vivenciada em cada passo e em cada vitória.

Aos meus colegas de trabalho e aos amigos que me encorajaram sempre a prosseguir, que me ajudaram de todas as formas ao seu alcance, que, por vezes, faziam as minhas tarefas mesmo antes de o poder recusar. Pelo carinho que recebi em cada dia.

E finalmente à minha família a quem retirei o bem mais precioso, o tempo de estarmos juntos. Pelo incentivo do começo, pela paciência na ausência e pelo orgulho de me verem chegar ao fim. Só por eles valeu a pena.

RESUMO

Num mundo em constante mudança, onde a globalização atinge também a educação, novos desafios e papéis são colocados à escola. São-lhe exigidos cada vez mais conhecimentos e intervenções nas mais diversas áreas.

A ocupação plena do tempo livre dos alunos é uma das necessidades a que esta escola de hoje se vê obrigada a responder, alargando as suas ofertas pedagógicas de forma a colmatar as necessidades e opções dos seus alunos.

São estipuladas e desenvolvidas atividades de complemento e apoio ao desenvolvimento do aluno com vista a contribuir para uma igualdade de oportunidades de acesso e sucesso educativo.

A alteração do funcionamento e organização das escolas trouxe a necessidades de uma reformulação na gestão do tempo e espaço tendo em conta o alargamento da sua oferta educativa e a permanência dos alunos na escola por um longo período de tempo.

O recurso às atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos, pela sua diversidade de oferta, pela sua adaptação às necessidades e/ou dificuldades que os alunos apresentam, pela sua eficácia, pela sua adequação aos recursos humanos existentes, o corpo docente, é a resposta mais ajustada.

Palavras-chave: atividades de acompanhamento e apoio, necessidades, gestão, sucesso

ABSTRACT

In a changing world, where globalization also reaches education, new challenges and roles are questioned to school. It is required more and more knowledge and intervention in the most different areas.

The entire occupation of the students' free time is one of the necessities that nowadays school is forced to answer, extending its pedagogical offers in order to meet the needs and options of its students.

Complementary activities and support to student's development are stipulated and developed with the view to contribute to equal opportunities for the access and educational success.

The change in the functioning and organization of schools has brought the need of a reformulation in the management of time and space taking into account the expansion of its educational offer and the permanence of the students at school for a long period of time.

The resource of activities to accompany and support the development of the students, due to their diversity of offer, their adaption to the needs and / or difficulties that the students have, their effectiveness, their adequacy to the existing human resources, the teachers are the most appropriate answer.

Keywords: accompaniment and support activities, needs, management, success

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	1
2. PROBLEMA E OBJETIVOS DO PROJETO	2
2.1. Questão de Partida	3
2.2. Objetivos Gerais do Projeto	3
3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-LEGAL	5
3.1. Escola do Séc. XXI – Evolução da Escola e Reconfiguração dos Papéis	5
3.1.1. A Participação dos Professores nas Atividades	6
3.2. Currículo e Autonomia de Gestão Curricular	12
3.3. Atividades de Complemento Curricular – Atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento dos Alunos	17
4. A INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA	25
4.1. Objetivos Específicos da Investigação Empírica	25
4.2. Contextualização	27
4.3. Público-Alvo	29
4.4. Metodologia	29
4.5. Técnicas de Recolha de Dados	30
4.6. Técnica de Tratamento de Dados	31
4.7. Apresentação e Análise dos Dados Recolhidos	33
4.7.1. Análise Documental	33
4.7.2. Análise dos Questionários	39
4.7.3. Análise da Entrevista	55
4.7.4. Triangulação dos Dados	60

5. PLANO DE AÇÃO	66
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	73
BIBLIOGRAFIA	75
APÊNDICES	80

ÍNDICE DE QUADROS

Quadro 1 – Atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento dos Alunos

Quadro 2 – Apoio ao Estudo/Apoio Individual

Quadro 3 – Apoio Educativo/Apoio Individual

Quadro 4 – alunos apoiados pelo GAAF e professores tutores

Quadro 5 – Distribuição de serviço docente

Quadro 6 – Plano de Ação

Quadro 7 – Distribuição por Sexo

Quadro 8 – Idade dos docentes

Quadro 9 – Anos de docência

Quadro 10 – Nível de ensino

Quadro 11 – Distribuição de serviço docente

Quadro 12 – Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

Quadro 13 – Importância do Apoio educativo

Quadro 14 – Impacto do apoio educativo na vida escolar dos alunos

Quadro 15 – Importância do Apoio educativo individual

Quadro 16 – Impacto do Apoio educativo individual na vida escolar dos alunos

Quadro 17 – Importância do Apoio ao estudo

Quadro 18 – Lecionação do apoio ao estudo

Quadro 19 – Impacto do Apoio ao estudo na vida escolar dos alunos

Quadro 20 – Importância da Tutoria

- Quadro 21 – Quem deve assegurar a Tutoria
- Quadro 22 – Impacto da Tutoria na vida escolar dos alunos
- Quadro 23 – Importância do GAAF
- Quadro 24 – Quem deve assegurar o GAAF
- Quadro 25 – Impacto do GAAF na vida escolar dos alunos
- Quadro 26 – Importância dos Clubes e/ou Oficinas
- Quadro 27 – Impacto dos Clubes e/ou Oficinas na vida escolar dos alunos
- Quadro 28 – Impacto do Espaço + na vida escolar dos alunos
- Quadro 29 – Impacto da Biblioteca na vida escolar dos alunos
- Quadro 30 – Necessidade de um professor na Biblioteca
- Quadro 31 – Tempo atribuído às atividades
- Quadro 32 – Tempo atribuído aos docentes para as atividades
- Quadro 33 – Avaliação das atividades
- Quadro 34 – Classificação das atividades

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

Gráfico 2 – Impacto do Apoio Educativo

Gráfico 3 – Impacto do Apoio Educativo Individual

Gráfico 4 – Impacto do Apoio ao Estudo

Gráfico 5 – Impacto da Tutoria

Gráfico 6 – Impacto do GAAF

Gráfico 7 – Importância dos Clubes e/ou Oficinas

Gráfico 8 – Impacto dos Clubes e/ou Oficinas

Gráfico 9 – Impacto do Espaço +

Gráfico 10 – Impacto da Biblioteca

Gráfico 11 – Tempo atribuído às atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

Gráfico 12 – Tempo atribuído aos docentes para atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

Gráfico 13 – Avaliação das atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

Gráfico 14 – Classificação das atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

Gráfico 15 – Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

Gráfico 16 – Impacto do Apoio Educativo

Gráfico 17 – Impacto do Apoio Educativo Individual

Gráfico 18 – Impacto do Apoio ao estudo

Gráfico 19 – Impacto da Tutoria

Gráfico 20 – Impacto do GAAF

Gráfico 21 – Importância dos Clubes e/ou Oficinas

Gráfico 22 – Impacto dos Clubes e/ou Oficinas

Gráfico 23 – Impacto do Espaço +

Gráfico 24 – Impacto da Biblioteca

Gráfico 25 – Tempo atribuído às atividades

Gráfico 26 – Tempo atribuído aos docentes das atividades

Gráfico 27 – Avaliação das atividades

Gráfico 28 – Classificação das atividades

1. INTRODUÇÃO

A implementação da ocupação do tempo integral dos alunos nas escolas bem como a utilização do tempo da componente não letiva dos docentes, que inclui a redução da componente letiva ao abrigo do artigo 79º do Estatuto da Carreira Docente e o tempo de estabelecimento referido nos normativos legais, possibilitou um leque alargado de horas que beneficiam a resolução das necessidades de acompanhamento pedagógico e disciplinar dos alunos e as atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos necessárias à plena ocupação do tempo de permanência no estabelecimento escolar.

A questão que se coloca é de que forma a organização escola pode gerir os tempos não letivos e as atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos de forma a proporcionar uma otimização de ambos no sentido do sucesso.

A investigação pretende iniciar um caminho a seguir para que, de acordo com as variáveis de cada instituição escola, se possa fazer a melhor opção.

O trabalho está organizado em quatro partes:

Na primeira parte é abordado o problema, como surgiu a questão que deu início a esta investigação e os objetivos gerais do projeto

Na segunda parte apresenta-se o enquadramento teórico-legal que é o suporte da investigação.

A terceira parte diz respeito à investigação em si, apresentando o tipo de estudo realizado, em que contexto e os seus objetivos. São também referidas as opções metodológicas, as técnicas utilizadas, tanto de recolha como de análise de dados.

Por fim na última parte é apresentado um plano de ação com vista a aplicação no contexto em estudo de algumas propostas de melhoria.

Tem ainda umas pequenas considerações finais.

2. PROBLEMA E OBJETIVOS DO PROJETO

A componente não letiva dos professores do 2º e 3º ciclo é variável de acordo com o corpo docente (depende sempre do número de horas da redução da componente letiva que cada docente usufruí) bem como do número de horas de trabalho de escola e, a própria gestão da mesma obedece a critérios diversificados.

A distribuição da componente não letiva não é feita de forma homogénea tendo em conta que respeita diferentes fatores e abarca quase tudo o que está para além do currículo letivo (no sentido do cumprimento dos programas disciplinares). As questões legais têm de ser respeitadas, por exemplo, cargo e apoio ao estudo no 2º ciclo, bem como os apoios previstos nos planos de acompanhamento pedagógico individual (PAPI) sem esquecer as ofertas de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos como tutorias, clubes, projetos, biblioteca/ludoteca e sala de estudo (Espaço +). Todas estas ofertas se consideram fundamentais à viabilização do projeto educativo do agrupamento mas nem sempre é perceptível qual ou quais as prioridades a respeitar.

Todas estas “ofertas” envolvem uma enorme carga horária e um número de horas que, de ano para ano, os docentes vão dispondo vai decrescendo. Torna-se importante estudar uma forma de agilizar e rentabilizar este bem em prol de todos os intervenientes, causando o menor número de “injustiças”. O ótimo seria criar as condições necessárias, e possíveis, de forma a permitir a todos os alunos colmatar as dificuldades de aprendizagem e desenvolver as suas capacidades, bem como valorizar experiências e práticas colaborativas que conduzem à melhoria do ensino.

Tendo em conta a responsabilidade numa elaboração da distribuição de serviço docente bem como da elaboração de horários, todos os anos surgem problemas, alguns mais abrangentes, outros apenas pontuais, nesta parte. A componente não letiva, as suas atividades, a gestão pedagógica e humana, é sem dúvida a que levanta mais questões., problemas e injustiças tanto a nível dos alunos como dos docentes. Este projeto é uma primeira tentativa de otimizar o mais possível esta área.

2.1. QUESTÃO DE PARTIDA

Como gerir a Componente não letiva da forma a otimizar o acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos?

2.2. OBJETIVOS GERAIS DO PROJETO

Estes objetivos pretendem, de certa forma, perceber e responder às questões transversais do MEC (ministério de Educação e Cultura) para a organização do ano letivo, e perceber e responder, de forma mais eficaz, a esta realidade:

- Conhecer o quadro legal que orienta a organização do ano letivo;
- Conhecer as perceções dos docentes e dos alunos em relação à problemática;
- Elencar os tipos de recursos, humanos e materiais possíveis de envolver nas atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos;
- Conhecer os processos ou os resultados das diferentes modalidades/atividades de apoio e acompanhamento;

- Desenvolver ações que permitam a transformação da realidade, no sentido da otimização do acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos.

3. ENQUADRAMENTO TEÓRICO-LEGAL

3.1. ESCOLA DO SÉC. XXI – EVOLUÇÃO DA ESCOLA E RECONFIGURAÇÃO DOS PAPÉIS

“A escola de hoje defronta-se, entretanto, com um novo leque de desafios. Nas sociedades democráticas, abertas e complexas em que vivemos, pede-se legitimamente à escola que não se preocupe apenas com a transmissão de conhecimentos organizados em disciplinas”

Programa do XVII Governo Constitucional – 2005-2009)

A mudança, seja a que nível for, gera desafios. A escola do séc. XXI é uma escola onde profundas alterações se têm vivido ao nível da organização e gestão escolar como forma de conseguir enfrentar as mudanças que tem acontecido no que respeita a condições sociais, políticas e culturais. “A escola de ontem, como a de hoje, tenta acompanhar as evoluções sucessivas de sociedade” (Santos, 2000, p.104).

Uma das mudanças mais evidentes são os agrupamentos de escolas cada vez maiores e mais alargados, quer no que respeita a espaço físico, quer no que respeita a níveis de ensino alojados num mesmo edifício, quer a nível de tempo de permanência na escola e a nível do número de atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos. “Um agrupamento de escolas apresenta-se como uma unidade organizacional, dotada de órgãos próprios de administração e gestão, constituída por estabelecimentos de educação pré-escolar e de um ou mais níveis de ciclos de ensino, a partir de um projeto comum com vista à realização de diversas finalidades” (Decreto-

Lei 115-A/98, de 4 de maio, com a nova redação dada pela Lei nº24/99, de 22 de abril).

3.1.1. A Participação dos Professores nas Atividades

Um dos aspetos mais relevantes na estrutura organizacional ao nível pessoal que interfere na gestão e na forma como essa gestão é implementada, é a participação. A participação é um desafio que pode ser manifesto ou oculto, mas que está em maior ou menor grau presente nas relações entre os atores dos processos organizacionais e que concretiza a vontade individual de tomar posição relativamente a um conjunto de questões inerentes ao funcionamento, aos objetivos, às metas, aos processos, aos procedimentos e na forma como todos se interligam e conseguem contribuir para o sucesso da organização.

A participação pode dar aos indivíduos a oportunidade de discutir, analisar, compreender, controlar e avaliar o seu trabalho, sentirem-se autores e responsáveis pelo como, onde, porque da obtenção desses resultados. Ao mesmo tempo, permite-lhes sentirem-se parte ativa e dinâmica da realidade da organização e não apenas um simples número ou nome necessários para realizar objetivos definidos e implementados por outros.

Segundo Teixeira (1995, p. 10), as diversas teorias organizacionais, através dos tempos, têm influenciado a prática quotidiana da escola portuguesa e algumas orientações do sistema educativo. Assim, desde Taylor, o grande iniciador das Teorias da Administração, seguido de Elton Mayo que introduz uma nova filosofia humanista substituindo o "homem económico pelo homem social", mais participativo, até Ouchi, os estilos evoluíram para uma conceção mais moderna e mais humanista.

A escola, à semelhança do que aconteceu nas organizações, também acompanhou esta evolução, passando de uma escola tradicionalista, para uma

escola onde o processo participativo passou a ser uma aspiração, um desejo a atingir. Assim como nas teorias abordadas, em que a importância da participação constitui um dos fatores de mudança, também as políticas educativas lhe reconheceram essa mesma importância.

Os tipos de participação dividem-se em ambientes da esfera da vida pública ou da vida privada. A primeira pode ser política, religiosa, sindical, desportiva, cultural e educativa, enquanto a segunda pode ser familiar e de intimidade.

A participação educativa ocorre quando as correntes e os movimentos pedagógicos que constituem as linhas de força que intentaram orientar o pensamento educativo, a escola e as práticas pedagógicas, correspondem às expectativas, motivações ou interesses dos atores educativos.

A participação na organização escolar pode, segundo Lima (1992) ser de diferentes tipos, de acordo com as regras, regulamentos e documentos específicos. A participação formal aparece no sistema educativo a partir de documentos, de modo que legitima certas formas de intervenção e impede outras. Por outro lado, a participação informal, normalmente iniciada em pequenos grupos e partilhada por quem a inicia ou reconvertida por outros pequenos grupos, admite outras perspetivas, outros desenvolvimentos e outras interpretações não previstos nas normas ou nos regulamentos.

Nessa perspetiva de análise, Lima (1992) propõe quatro critérios para análise da participação praticada: Democraticidade; Regulamentação; Envolvimento; Orientação. No critério da Democraticidade, a participação, caracteriza-se por ser direta ou indireta. Na primeira, há a intervenção direta dos indivíduos no processo de tomada de decisões, normalmente pelo exercício do direito de voto. A segunda, é realizada por intermédio de representantes que de um modo leal representam os interesses do representado.

A partir do critério da regulamentação, são propostos três tipos de participação: formal, não formal e informal. No primeiro caso, a participação

praticada tem como referência as regras formalmente instituídas, as quais regulamentariam o exercício, as orientações e as limitações em que ela se desenvolveria, de modo que essas regras legitimariam certas formas de intervenção e impediriam, em termos formais, outras formas. A participação não formal se realizaria tendo como base regras menos estruturadas formalmente, de modo que esse tipo de participação implicaria sempre uma ação de interpretação das regras formais, o que poderia levar tanto à manutenção quanto à mudança da realidade existente. A participação informal, por sua vez, teria como referência as regras informais, não são estruturadas formalmente.

A ação dos sujeitos da escola, no que diz respeito ao desenvolvimento da instituição, pode evidenciar diferentes níveis de empenho, de atitudes e de comprometimento frente às possibilidades de participação na organização escolar.

Tendo em conta os estatutos e papéis que lhes são atribuídos na estrutura escolar, as pessoas que a compõem, se por um lado agem com uma certa liberdade, por outro estão sujeitas a determinados constrangimentos o que os leva a adotar estratégias que os satisfaçam enquanto participantes.

Em cada organização os estatutos e papéis dos seus membros diferem. Na organização escolar, segundo Alves-Pinto (1995, p. 33), distinguimos:

"...as pessoas que pertencem à escola na qualidade de prestadores de serviços e as que pertencem à escola na qualidade de utilizadores desses serviços. Esta afirmação já estabelece uma primeira distinção que permite precisar elementos do estatuto de cada tipo de pessoas."

A cada estatuto está associado um determinado papel que representa um comportamento e uma intervenção dependente desse mesmo estatuto. Como refere Teixeira (1995, p. 123), "o que, de facto, conta é o modo como os

diferentes atores assumem os seus papéis, o modo como valorizam as várias funções que lhe são confiadas".

O estatuto e o papel dos membros da escola têm-se vindo a modificar ao longo dos anos. Atualmente concebe-se o professor como um profissional cujo principal papel, embora sujeito a certas regras, é "para com os alunos e não para com o Estado e, a orientação para com o cliente sobrepõe-se ao dever de obediência como princípio deontológico genérico" (Formosinho, 1992, p. 45).

Como afirma Teixeira (1995, p. 91), "a ele compete um papel relevante na ecologia das relações com a comunidade em que a escola se insere". Este novo papel que lhe é conferido é acompanhado de uma maior autonomia mas também de uma maior responsabilidade nas decisões tomadas. Hoje, na perspectiva de (Silva, 1993, p. 90), "o professor tem de compreender o seu papel social no sistema educativo e o deste na sociedade."

Na opinião de Alves-Pinto (1995, p. 157), "nenhuma organização consegue definir os papéis inerentes a cada estatuto de uma forma tão rígida e exaustiva que consiga anular as zonas de incerteza inerentes a um qualquer estatuto na organização" pelo que em muitas escolas, há já fenómenos de grande mudança e inovação.

Teixeira (1995), tal como Alves-Pinto (1995), afirma que as atitudes e formas de estar na escola não são estáveis nem fixas, mas que os atores assumem alternadamente os comportamentos ou as atitudes que acham mais conformes com a situação que se lhes apresenta, e que estão ligados às imagens que cada um possui da organização escolar. A opção pelas atitudes de participação apresentadas, por parte dos parceiros educativos, dependerá das imagens que tiverem da escola, como espaço aberto ou fechado, propício ou hostil à concretização dos seus objetivos. A imagem positiva, leva alguns professores a desejarem intensamente trabalhar nessa escola, onde pensam concretizar os seus objetivos, num trabalho de interação com os outros atores. Mas o protesto é também uma modalidade de participação

divergente, enquanto o pragmatismo, apatia e abandono revestem comportamentos de não participação.

Hoje reivindica-se que organizar a escola é pensá-la, sempre e cada vez mais, escola para todos e com todos, em igualdade de oportunidades. A escola é uma organização com uma estrutura própria, mais ou menos formal, na qual se organiza e desenvolve todo o sistema de ações entre os diversos intervenientes do processo educativo – professores, alunos, pais, funcionários e outros.

A escola é um espaço de interação orientado por normas próprias – quer as definidas pelo sistema central, através dos currículos formais e outros normativos, quer as definidas a nível de cada escola –, que permitem a cada ator ou conjunto de atores um certo grau de autonomia para que possam delinear estratégias de atuação em função dos objetivos organizacionais e de acordo com os projetos pessoais.

Esta nova cultura de escola, onde se deve procurar pensar a escola como espaço de reflexão, diálogo, cooperação e partilha entre os diferentes intervenientes, onde cada um e todos têm oportunidade de desenvolver competências várias e uma formação global, assume-se como um espaço democrático de igualdade de oportunidades de acesso e sucesso – cultura da diversidade, de parceria, de implicação.

Nestes espaços de interação temos a consciência de que nos compete impedir uma sociedade com base na exclusão e na marginalização, para encontramos caminhos no sentido da qualificação na diversidade de aptidões e interesses.

Assim, é neste contexto de ação que cada um define as suas formas de participar e viver as atividades escolares e extracurriculares. A forma como se estrutura e desenvolve toda a ação estratégica dos atores está, de alguma forma, dependente da perceção que cada um tem da organização. Portanto, cabe ao gestor educacional ter clareza quanto aos caminhos que pretende construir, de modo a se criar condições para que a participação seja a mais

ampliada e efetiva possível, tanto nos processos de tomada de decisão quanto na organização dos trabalhos nas instituições e nos sistemas educativos.

Nesse sentido, é preciso uma escola que se capacite a interagir com as diferenças. Para que se chegue à igualdade, deve-se, antes pensar na diversidade. Torna-se, então, imprescindível que ocorram, naquele espaço educativo profundas mudanças quanto ao seu papel e concepção que veicula, bem como quanto ao papel do educador/professor, entendendo-o como agente de transformações. A escola tem de deixar de ensinar a muitos como se fosse um só e ensinar a todos como sendo cada um, tem que deixar a soberania dos programas e flexibilizar os currículos, para a escola deixe de ser uma escola de ensinar e passe a ser uma escola de aprender.

Estas transformações não se podem fazer com um “currículo que prescreva detalhadamente o caminho a seguir, tal como se fosse uma linha de montagem, em que existe um único caminho e em que cada um tem apenas de cumprir mecanicamente aquilo que lhe foi prescrito (...), mas com um currículo que seja um Projeto onde é importante adquirir conhecimentos que fornecem pré-requisitos para aprender a aprender e para se desenvolverem competências que nos permitam a leitura crítica das situações da vida e do mundo” (Leite, 2003).

As escolhas que fazemos, a escola que queremos construir, as opções de transformação tem um pilar na liderança e gestão estratégica da organização escolar.

«a escola enquanto unidade pedagógica, organizativa e de gestão, tem uma importância acrescida, com o reconhecimento da sua autonomia e com a aplicação de medidas de “gestão centrada na escola”, passando-se, neste contexto, de um “sistema escolar” para um “sistema de escolas” e de uma “política educativa nacional”, para “políticas educativas locais»

(Barroso, 2005, p. 55).

Com o Decreto-Lei nº 75/2008, surge a criação do diretor executivo de escolas que, como líder, passa a ter o direito de gerir, nomear e, desta forma, constituir a sua equipa de gestão da escola que lidera,

“no sentido de reforçar a liderança da escola e de conferir maior eficácia, mas também mais responsabilidade ao diretor, é-lhe conferido o poder de designar os responsáveis pelos departamentos curriculares, principais estruturas de coordenação e supervisão pedagógica”

(preâmbulo do decreto- lei n.º 75/2008, p. 2342).

3.2. CURRÍCULO E AUTONOMIA DE GESTÃO CURRICULAR

Vários são os conceitos e definições de currículo. Muitos são os autores que se têm debruçado nesta temática. É importante não esquecer que “(...) toda a ação educativa é um processo de gestão e de permanente tomada de decisões” (Roldão, 1999, p.39).

A gestão curricular trata-se de “decidirmos nós, num campo de escolha balizado por normas mais abertas, o que consideramos melhor e mais adequado e porquê, de pôr em prática e ver se resulta de avaliar e modificar o que não está adequado” (Roldão, 1999, pp 18-19).

Por sua vez, Viana (2007, p.47) defende que “a escola só pode conhecer, intervir, transformar o meio se interagir com ele ”através de Projetos porque estes “favorecem o desenvolvimento de indivíduos observadores, críticos, criativos, participantes ativos na cidadania e na construção do seu próprio Projeto de Vida” (*idem*).

Se questionarmos um cidadão sobre “o que é o currículo na escola” a maioria responderá que é o conjunto de conteúdos que devem ser abordados na escola: conteúdos que os professores devem ensinar e que os alunos

devem aprender para transitarem ao ano de escolaridade seguinte. De facto, quando se fala em currículo, a ideia que surge, de imediato, é o conhecimento académico e raramente as pessoas se lembram que a nossa identidade e as experiências vivenciais estão presentes no currículo escolar, daí fazer sentido o apelo de vários autores para que os professores privilegiem o ensino das disciplinas partindo dos conhecimentos prévios dos alunos. Por esta mesma razão faz sentido afirmar que o currículo escolar é algo mais complexo e que tem sido objeto de estudo por muitos investigadores, gerando opiniões, teorias e correntes diversas.

Normalmente mais caracterizado pelos elementos visíveis e que o corporizam, o termo “currículo” tem sido utilizado e definido de diversas formas (Ribeiro, 1993, p.75). Aparecendo como algo planificado, como um plano de estudos, ou como um conjunto de objetivos programados, com conteúdos e atividades de acordo com as disciplinas (Pacheco, 2001), o currículo foi alvo de várias definições que, ainda hoje persistem nas conceções de muitos cidadãos.

Alguns estudiosos no assunto (Zabalza, 2002; Pacheco, 2001), de uma forma tradicional e generalista, definem o currículo como um conjunto de conteúdos, cuja organização por áreas de estudo, temas e disciplinas, originam um plano de ação pedagógica de um sistema de ensino e que normalmente se apresenta como um guia orientador do trabalho docente.

Outros investigadores consideram o currículo como “um conjunto estruturado de matérias e de programas de ensino num determinado nível de escolaridade, ciclo ou domínio de estudos” (Ribeiro, 1999, p.12).

Com o decorrer dos anos e de investigadores interessados, verificou-se uma evolução no que concerne ao conceito de currículo, já mencionando, não só os conteúdos programáticos, mas como um conjunto de experiências educativas vividas pelos alunos no contexto escolar (Stenhouse, 1991, Gimeno, 2000, Zabalza, 1992).

Na perspetiva de Pacheco (2001), sendo a prática educativa o resultado da interação de várias estruturas – sociais, escolares, culturais, económicas e

políticas administrativas - o currículo é uma construção cultural que veio para organizar esta prática educativa inserida neste multifacetado contexto. Este ponto de vista já valoriza a vertente informal, ou seja, além dos conteúdos, o contexto e os intervenientes no processo de ensino. Assim, começa-se a vislumbrar uma noção de currículo que valoriza o processo inerente à ação de ensino e aprendizagem. Esta visão processual de currículo constitui-se por quatro fases, de acordo com Ribeiro, “desde a justificação (...) até à sua avaliação passando necessariamente pelos momentos de conceção-elaboração e de implementação.” (idem, p.6).

Na opinião de Roldão (1998), embora se verifique um crescente interesse em torno da pluralidade de significados atribuídos ao currículo, o pensamento curricular e a palavra currículo têm, também, sido usados de forma vaga, restrita ou imprecisa.

Em suma, o conceito de currículo ainda gera controvérsia e impulsiona muitos estudos. Das leituras realizadas, a maioria dos autores concorda que é necessário repensar os currículos, as estratégias de ensino, os contextos, o ensino tradicional que apenas valoriza a transmissão de conhecimentos. O facto de não existir concordância em relação à definição de currículo, na opinião de Pacheco (2001, p.18), tem o seu lado positivo, uma vez que impele os investigadores a um estudo mais intenso e profundo.

Fruto deste estudo mais profundo, já se chegou ao consenso de que o currículo respeita a um conjunto de intenções, situadas num contexto geral até um contexto mais específico. Por exemplo, Grundy (1987, p.5) afirma que o currículo não é “um conceito”, mas uma construção cultural, isto é, “não é um conceito abstrato que possui alguma existência exterior e alguma experiência humana. Pelo contrário, é um modo de organizar um conjunto de práticas educacionais humanas”.

Assim sendo, o currículo depende de vários contextos onde se insere, bem como dos intervenientes, sendo o somatório de uma interseção de múltiplas práticas que, na opinião de (Gimeno, 1988, p.24), “não se podem reduzir unicamente à prática pedagógica de ensino; ações que são de ordem política,

administrativa, de supervisão, de produção de meios, de avaliação, etc., e que, enquanto subsistemas autônomos e interdependentes, geram forças diversas que incidem na ação pedagógica. Âmbitos que evoluem historicamente, de um sistema político e social a outro, de um sistema educativo a outro distinto."

Mais do que objetivos, conteúdos ou processos, alguns autores consideram como currículo o que não está explícito, ou seja, o currículo escondido. Este currículo escondido define-se por aquilo que o aluno consegue fazer como consequência de uma aprendizagem realizada ou com base nos valores implícitos no seu contexto educativo. Tal como afirma Marques (1997), em todo o conjunto de disposições, atitudes e normas da instituição escolar, existe uma indução de valores implícitos, cujo grande problema da comunidade educativa é explicitá-los e clarificá-los.

Na mesma linha de pensamento, Ribeiro (1999, p.13, citando Foshay & Saylor) descreve o currículo como "o conjunto de experiências educativas adquiridas pelos alunos sob orientação da escola", englobando "todas as experiências de aprendizagem proporcionadas pela escola".

O currículo oculto é, segundo (Silva, 2000, p.82), "constituído por todos aqueles aspetos do ambiente escolar que sem fazer parte do currículo oficial, explícito, contribuem de forma implícita para as aprendizagens sociais relevantes".

Tudo aquilo que os alunos aprendem na escola é a definição que vários autores (Pacheco, 2001; Zabalza, 2002; Ribeiro, 1999) apresentam para o currículo oculto. Estes especificam os seus pontos de vista justificando que os alunos aprendem devido às diversas interpretações feitas a partir da base textual curricular; devido a aprendizagens diferentes das explicitadas no currículo estabelecido através de específicas formas de organização do ensino; devido à influência exercida pelos alunos; devido ao tipo de relação entre professores; devido a códigos disciplinares implementados no contexto de ensino; devido à participação da família.

Esta definição de currículo mostra bem o que está para além do explícito nos normativos curriculares. Daqui se depreende que o currículo abrange a escola, no seu todo, a escola enquanto organização, onde todos participam, ou deveriam participar, um local onde todos interagem, fazem parte dela e assumem papéis associados ao seu estatuto na organização. É na interação interpessoal e normativa de todos os intervenientes e no contributo de cada um que a escola caminha na prossecução dos seus objetivos, os tais explicitamente preconizados no currículo.

Desta forma, pretende-se que a Escola, enquanto organização, onde um conjunto de pessoas trabalham e cooperam na consecução de objetivos comuns e nas relações que estabelecem entre si, desenvolva uma cultura de participação, que saiba partilhar a educação com a família, com os trabalhadores não docentes, com a comunidade envolvente e assim todos possam contribuir para o desenvolvimento pleno e harmonioso da personalidade dos indivíduos, tornando-os cidadãos mais responsáveis e livres na sociedade.

Tendo a noção de que o currículo oficial (ou formal) é o que é emanado pelos decisores político-administrativos de um país (Pacheco, 2001), o currículo efetivo ou real é tudo o que se faz na prática diária de uma escola.

Como enriquecimento do currículo escolar, este currículo informal assume grande enfoque formativo quando as escolas oferecem: grupos de desporto, de dança, de música e outras artes; atividades de enriquecimento direcionadas para línguas estrangeiras, visitas de estudo, intercâmbios entre escolas ou turmas, festas tradicionais... (Zabalza, 2002).

Numa escola ativa e democrática, os interesses e necessidades dos alunos devem ser o motor do currículo, mobilizando para um trabalho que vincule, desenvolva e faça adquirir um conjunto de aprendizagens significativas, integradoras e socializadoras. Completando esta afirmação Freitas (1998, p.25) afirma que “o curriculum não é um texto – reafirmo-o; um curriculum é uma concretização que cada professor cumpre com os seus alunos”

Partindo da reafirmação de Freitas (1998) e tendo consciência que os professores são peças fundamentais para a operacionalização do currículo formal e informal, encaminha-se este trabalho para a participação dos professores na escola, nomeadamente nas atividades chamadas extracurriculares.

3.3. ATIVIDADES DE COMPLEMENTO CURRICULAR – ATIVIDADES DE ACOMPANHAMENTO E APOIO AO DESENVOLVIMENTO DOS ALUNOS

É da competência dos vários agentes educativos e fundamentalmente da escola, proporcionarem estratégias de atuação que permitem a todo e qualquer aluno um ensino que lhes permita ultrapassar todos os fatores impeditivos e de desequilíbrio e que tenham acesso ao sucesso mais do que em igualdade, de uma forma justa. Fernandes (1990, p.35) defende, contra a ideia de uma escola inadaptada, que “a escola deve ser um lugar privilegiado onde o conhecimento do passado e do presente, acompanhado pela promoção da pessoa e das suas potencialidades, tenha por função favorecer no indivíduo a tomada de consciência de si próprio, do mundo e dos outros, bem como o despontar de sentimentos de uma liberdade adequada às realidades da sociedade física e humana”

De acordo com o mesmo autor cabe ao professor assumir as suas responsabilidades e compete-lhe assim desenvolver ações junto dos alunos de forma a estimular as suas aprendizagens. O docente só promove aprendizagens que conduzem ao êxito se entender as perspetivas e o mundo dos seus alunos. Assim deve tomar decisões e delinear estratégias que sejam promotoras de sucesso, quer a nível da componente letiva quer a nível de outras atividades complementares que, sendo necessárias, devam ser disponibilizadas ao aluno. O conhecimento das capacidades e/ou limitações

de cada aluno proporciona informação para que o modelo de educação escolhido possibilite um desenvolvimento e uma evolução transformando o insucesso em dinâmicas atuantes e participativas. Fernandes tem uma conceção de escola que surgiu como uma nova forma de conceber o exercício das práticas escolares e os diversos agentes assumem também novos papéis, agentes e práticas tornam-se mais atuantes e promotores de diversas capacidades que ajudem os seus alunos a uma adaptação mais fácil e completa à sua realidade. Os professores poderão desta forma ir de encontro às reais necessidades de cada um dos seus alunos promovendo o sucesso, que é entendido de maneira diferente por cada indivíduo, e diversificar pedagogias que poderão e deverão ultrapassar as meras atividades letivas.

Na Lei de Bases do Sistema Educativo, artigo 48º, é referido que “as atividades curriculares dos diferentes níveis de ensino deverão ser complementadas por ações orientadas para a formação integral e realização pessoal dos educandos no sentido da utilização criativa e formativa dos seus tempos livres”, são referidos os objetivos das mesmas, como sendo o enriquecimento cultural e cívico, a educação física e desportiva, a educação artística e a integração na comunidade, e reforçado a valorização da participação e o envolvimento das crianças e dos jovens na sua organização, desenvolvimento e avaliação. A ideia anterior foi reforçada na nova versão legislativa com a publicação da Lei nº49/2005 de 30 de agosto, artigo 51º.

O Decreto-Lei nº286/89 de 29 de agosto, artigo 8º, apresenta os planos curriculares do ensino básico e secundário, referindo a organização de atividades de complemento curricular, de carácter facultativo e natureza lúdicas e cultural, para dar resposta aos tempos livres dos alunos, sem clarificar como estas atividades seria organizadas.

Apenas em 1990 é aprovado o modelo de apoio a estas atividades, atividades de complemento curricular, nas quais estão inseridas as atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos. O Despacho nº141/ME/90 refere-as como sendo de natureza pedagógica e passam a constituir efetivo exercício de funções docentes.

A gestão e organização das mesmas pertencem às escolas e agrupamentos de escolas de acordo com um crédito global de horas letivas semanais para o desenvolvimento de atividades e medidas de apoio educativo (Decreto-Lei nº114-A/98, alterada pela Lei nº29/99) e o cálculo deste crédito global de horas, que inclui outras funções como articulação curricular e coordenação pedagógica, é definido pelo Despacho nº10317/99.

Os princípios que vão sendo defendidos revelam uma intenção de abandonar um ensino elitista, que favorece as classes mais favorecidas e se aproxima de uma conceção humanista da educação onde se preconiza a construção do “saber”, do “saber ser”, do “saber fazer” e do “saber tornar-se”, igualando as oportunidades para todos os que queiram dela beneficiar.

Alves Pinto (1995, p.60) refere “o contributo da escola para as desigualdades escolares pode ser mais ou menos surpreendente” bem como a acentuação dessas mesmas desigualdades nas disciplinas de Português, Matemática e Línguas Estrangeiras.

A partir de determinada altura surgiram uma série de programas que visam a democratização e a igualdade na educação, procurando superar as desigualdades sociais e regionais e visando o combate ao insucesso. Exemplos disso são o Programa de Educação para Todos-Acesso com sucesso, em 1991, pretendendo assegurar o cumprimento da escolaridade obrigatória, o PIEF (Plano Integrado de Educação e Formação) e os TEIP (Territórios Educativos de Intervenção Prioritária), todos numa ótica de igualdade de oportunidades, de combate ao abandono e a promoção do sucesso para todos. Outros exemplos são o Plano da Matemática, o Plano Nacional de Leitura e a diversificação curricular entre cursos CEF (Cursos de Educação e Formação), EFA (Educação e Formação de Adultos) e CNO (Centro Novas Oportunidades), todos para a promoção do sucesso escolar, a educação para todos, o sucesso educativo e a escola inclusiva.

Os programas de apoio educativo são outras das práticas inovadoras desta escola para todos e centra-se na compensação das desigualdades de que os alunos são portadores para a obtenção do sucesso por todos.

A fim de implementar este tipo de pedagogia:

“exige-se um plano de concretização de medidas de apoio que possibilite ao aluno não só a individualização da aprendizagem, mas igualmente a possibilidade de uma oferta curricular que lhe permita a realização dos objetivos mínimos de aprendizagem” (Pacheco, 1995).

Questões como: Que medidas de apoio são necessárias, quando, como e por quem? Quais os planos de ação? Vieram a ser respondidas com o surgimento dos planos de recuperação, acompanhamento e desenvolvimento que eram o suporte destes processos e visavam o sucesso do aluno. Estes planos abarcam todas as atividades de apoio e acompanhamento ao desenvolvimento do aluno em parceria, quando necessário, com pedagogias diferenciadas em contexto letivo e não letivo.

Durante muito tempo os programas de compensação, remediação e apoio limitavam-se ao que se chamava e ainda chama aulas de apoio pedagógico acrescido (APA), e destinavam-se a alunos com dificuldades de acompanhar determinados conteúdos programáticos, com falta de bases no domínio cognitivo ou que estiveram ausentes por um período longo e devidamente justificado.

Era também referido o recurso a salas de estudo mas com um carácter muito pouco explícito e muito flexível.

Desde este início, e com a escola cada vez mais incluída no tempo livre dos alunos, a legislação tem vindo a efetivar cada vez mais a prática destas atividades de complemento curricular sempre para um complemento que vá além do currículo definido e que promova, sem dúvida a permanência dos alunos na escola.

No decreto-Lei nº6/2001, de 18 de Janeiro, Artigo 9º, volta as atividades de enriquecimento do currículo a ser uma referência para que estas sejam incluídas no seu projeto educativo, de carácter facultativo e de natureza eminentemente lúdica e cultural, incidindo sobre os domínios anteriormente

referidos. Estas atividades fazem parte da estrutura curricular do ensino básico que consta como anexo a este Decreto-Lei.

Na 2ª alteração à Lei de Bases do sistema educativo, Lei nº49/2005 de 30 de agosto, no artigo 27º, do capítulo III, apoios e complementos educativos, são referidas como atividades de promoção do sucesso escolar:

“1 - São estabelecidas e desenvolvidas atividades e medidas de apoio e complemento educativos visando contribuir para a igualdade de oportunidades de acesso e sucesso escolar. 2 - Os apoios e complementos educativos são aplicados prioritariamente na escolaridade obrigatória.”

Também no Decreto-Lei nº 18/2011 de 2 de Fevereiro, que estabelece os Princípios Orientadores da Organização e da Gestão Curricular do Ensino Básico que, no seu artigo 9º atividades de enriquecimento do currículo, volta a referir, de igual forma, o já indicado no Decreto-Lei nº6/2001.

E toda a promoção e valorização destas atividades continuam a ser reforçadas, apesar de cada vez mais ser uma medida que utiliza a componente não letiva dos professores, a sua redução da componente letiva (o chamado artigo 79º do Estatuto da Carreira Docente) e o atual tempo de escola, o qual inicialmente foi designado por superveniente.

Com a “obrigatoriedade” de permanência na escola as 22 horas da componente letiva mais a redução dessa componente e do tempo de escola, o acréscimo no horário dos professores para atividades de coordenação, projetos e atividades de promoção do sucesso escolar foi um incremento, a nível de recursos, que beneficiou largamente a prática das atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos, como se pode verificar por exemplo, no Estatuto da Carreira Docente com as alterações do Decreto-lei nº 75/2010, nomeadamente no artigo 82º.

Estas atividades, com o objetivo de contribuir para a realização do projeto educativo de agrupamento, preveem, entre outras, “a) A colaboração em atividades de complemento curricular que visem promover o enriquecimento cultural e a inserção dos educandos na comunidade”; “j) O acompanhamento

e a supervisão das atividades de enriquecimento e complemento curricular”; “l) A orientação e o acompanhamento dos alunos nos diferentes espaços escolares”; “m) O apoio individual a alunos com dificuldades de aprendizagem”, e continuando no ponto seguinte, ponto 4, “A distribuição de serviço docente a que se refere o número anterior é determinada pelo órgão de direção executiva, ouvido o conselho pedagógico e as estruturas de coordenação intermédias, de forma a: a) Assegurar que as necessidades de acompanhamento pedagógico e disciplinar dos alunos são satisfeitas; b) Permitir a realização de atividades educativas que se mostrem necessárias à plena ocupação dos alunos durante o período de permanência no estabelecimento escolar”.

Estão assim criadas as condições para uma implementação de atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos, de uma forma muito orientada, muito viável pelo número de horas da redução da componente letiva que existiam, e ainda existem em menor escala, e com autonomia de escolha de cada estabelecimento de ensino ou agrupamento e, de acordo com as suas necessidades.

O Despacho normativo nº 13-a/2012, de 5 de Junho, estabelece os “mecanismos de exercício da autonomia pedagógica e organizativa de cada escola”. Isto visa permitir às escolas “implementar projetos próprios, que valorizem as boas experiências e promovam práticas colaborativas tendo em conta os recursos humanos e materiais de que dispõem.” Exige-se das escolas uma gestão cuidada dos seus recursos nas decisões das suas opções, as quais terão que ser sustentadas e visando uma adaptação às características dos alunos, promovendo o sucesso escolar. Cada escola passa, dentro dos limites estabelecidos e visando os objetivos pretendidos, a organizar e optar a sua oferta complementar.

Ao diretor compete assegurar “ as necessidades de acompanhamento pedagógico e disciplinar dos alunos” bem como “as atividades educativas que se mostrem necessárias à plena ocupação dos alunos durante o período de permanência no estabelecimento escolar”, já referidas anteriormente.

Ao Despacho normativo referido acima vem-se juntar o Decreto-Lei nº 139/2012 de 5 de Junho, que reforça a obrigatoriedade destas ofertas, tais como Apoio ao Estudo para o 2º ciclo do ensino básico. Neste documento são estabelecidos os princípios orientadores da organização e gestão dos currículos. Em anexo apresentam quadros onde se apresentam exemplos da distribuição da oferta curricular por área/disciplina, e o apoio ao estudo ao estudo aparece com uma carga horária de cerca de 200 minutos semanais, os quais tendo em conta as recomendações de utilizar o chamado “tempo de escola” de cada docente e comparando número de turmas e número de docentes se torna manifestamente insuficiente.

Este Decreto-Lei foi alterado pelo Decreto-Lei nº 91/2013, de 10 de Julho e pelo Decreto-Lei nº 176/2014 de 12 de Setembro mas os critérios que envolvem as medidas de promoção de sucesso, a valorização do currículo por atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento e a ocupação do tempo integral dos alunos quando se encontram na escola permanece da mesma forma organizativa.

O Despacho normativo nº 10-A/2015 dá seguimento à política estabelecida nos anteriores e estabelece os princípios e orientações de cada escola ou agrupamento de escolas para a organização do ano letivo 2015-2016, no regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e dos ensinos básico e secundário. É reforçado o objetivo principal duma distribuição de serviço, o sucesso escolar “A promoção do sucesso escolar dos alunos passa, assim, a constituir um eixo primordial e transversal da distribuição de serviço.

E também a responsabilidade dos órgãos de administração e gestão que passam a fazer uma escolha de forma a rentabilizar os recursos disponíveis e garantir a melhoria da qualidade do ensino, dos resultados da aprendizagem dos alunos e das condições que promovem o combate ao abandono escolar. São também definidas as atividades a realizar na componente não letiva as quais, além de outras como coordenações e supervisão, se centram

essencialmente em atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento do aluno.

4. A INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

4.1. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DA INVESTIGAÇÃO EMPÍRICA

Dado que o problema se situa na realidade do investigador e que, por isso mesmo, há uma interação do Eu (investigador) com o objeto de estudo, haverá sempre articulação com os atores e o contexto, de forma a poder compreender e interpretar o problema para que, num futuro muito próximo, estes resultados possam ser utilizados e se consiga otimizar a gestão da componente não letiva. Tentaremos, dentro do campo de ação, conhecer o mais possível as necessidades dos alunos, com o grau de objetividade e correção científica que um trabalho de investigação permite. Neste sentido os objetivos da investigação empírica são os seguintes:

- Conhecer as necessidades da escola em relação às atividades de acompanhamento e apoio ao seu desempenho pressupõe:

a) conhecer o que os professores, conselho de turma, diretor de turma consideram como necessário em relação a essas atividades;

b) conhecer o que o Conselho Pedagógico, direção considera como necessário em relação a essas atividades;

ou seja:

- Quais as atividades existentes
- Quais as atividades que os professores acham que deveriam existir
- Quais as atividades que os membros do Conselho Pedagógico consideram fundamentais
- Quais as que a Diretora considera que tem de integrar o currículo não letivo

- verificar a eficácia dessas atividades, em diversos campos (tais como assiduidade, participação, resultados, comportamento, atitudes,...)

- dos apoios quais os que estão a ter sucesso
- das tutorias/GAAs quais os que tiveram evolução positiva
- qual a percentagem de frequência/procura dos diferentes clubes e projetos
- qual a frequência da Biblioteca e Espaço + (sala de estudo)

- conhecer a distribuição atual das atividades e analisar de acordo com as necessidades;

- Qual a percentagem de apoios necessários e quais os existentes
- Qual a percentagem de tutorias/GAAs necessários e quais os existentes
- Qual a percentagem de Clubes e Projetos propostos que estão em funcionamento
- Qual a percentagem “ocupada” por cada atividade

- analisar a sua distribuição de acordo com a sua eficácia;

- os resultados anteriores encontram-se de acordo com o peso que cada uma tem na distribuição da não letiva

- conhecer a forma como é feita a avaliação de cada uma das atividades e qual o seu impacto no ano letivo seguinte e de que forma.

4.2.CONTEXTUALIZAÇÃO

O agrupamento de escolas é localizado no terceiro maior concelho da Grande Área Metropolitana do Porto, com uma área aproximada de 130,5 Km² e, de acordo com os dados do I.N.E., uma população de aproximadamente 174 000 habitantes.

A Freguesia, sede do concelho, e onde se encontra localizado o agrupamento em estudo, é habitada por mais de 34 000 pessoas, onde, numa área de cerca de 12 Km², se dividem entre um ambiente citadino e um ambiente fortemente marcado por características rurais e agrícolas, situada a cinco quilómetros do Porto.

A pós-modernidade evidencia esta freguesia – cidade como referência de valores económicos, culturais e artísticos, visíveis e também nos seus acessos às principais cidades da Grande Área Metropolitana do Porto que se tornaram uma mais-valia para a freguesia – sede do concelho que, juntamente com a centralidade face às restantes freguesias e a proximidade da cidade do Porto, fazem da localidade um renovado polo cultural e cívico que pretende corresponder ao *boom* dos últimos anos, dando origem a fortes marcas de urbanização acrescida da construção de habitação social.

Um conjunto grande de atividades proporcionam uma vida económica, social e cultural aprazível, e no levantamento das instituições socioculturais do meio, constata-se que existem trinta sete (37) que podem oferecer um potencial educativo/formativo, na perspetiva da cidade educadora, – onde o ensino não formal/informal se funde com o formal, dando assim maior expressividade a este agrupamento de escolas.

A área de influência populacional, a heterogeneidade da escolarização, o desempenho profissional dos pais, dos alunos e a Ação Social Escolar do Agrupamento de Escolas são realidades que fornecem dados considerados relevantes para este estudo quanto à identificação de problemas que se podem refletir no grau de interesse e valorização da aprendizagem de um

número significativo de alunos e, possivelmente, quanto a fenómenos de baixa ou alta expectativa relativamente à Escola e suas funções.

Uma baixa escolarização familiar, onde apenas cerca de 25% dos pais completaram o ensino secundário, aliada a carências económicas que se vem agravando de ano para ano (cerca de 50% dos alunos beneficia da ação social escola) são situações que não podem estar ausentes da escolha, gestão e avaliação das atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos.

O agrupamento é grande, composto de 11 escolas distribuídas pela freguesia e de modelo e dimensão das instalações muito diversificada. A escola sede de agrupamento concentra o 2º e 3º ciclo de ensino e é a escola de maiores dimensões, concentrando-se nela todos os serviços centrais e, também, a que comporta um número de alunos mais elevado – cerca de 50% da população escolar do agrupamento. É também sobre esta escola que se vai focar o estudo em questão.

Este número elevado de alunos distribui-se por 47 turmas, 22 do 2º ciclo e 25 do 3º ciclo, segundo critérios de continuidade de grupo-turma, distribuição equilibrada dos alunos retidos e segundo os problemas que apresentam e ainda o equilíbrio numérico de sexos.

Em relação ao corpo docente este agrupamento de escolas apresenta uma estabilidade muito acentuada pois uma grande percentagem (mais de 75%) são quadros de agrupamento e/ou escola, e, mesmo os docentes que se encontram nas outras situações a grande maioria é do quadro de zona pedagógica, o que permite que permaneçam no agrupamento por algum tempo (dois a quatro anos) e desta forma uma continuidade do seu trabalho. Apenas um número residual representa os docentes contratados por um ou menos de um ano letivo.

Quanto ao pessoal não docente é ainda mais significativo o seu vínculo ao agrupamento e, mesmo a nível interno, a sua mobilidade é muito reduzida. As falhas a este nível são colmatadas com auxiliares dos programas ocupacionais do centro de emprego local.

4.3. PÚBLICO-ALVO

A investigação visa encontrar uma melhor rentabilização das atividades de acompanhamento e desenvolvimento dos alunos dos 2º e 3º ciclo e, como tal, será centrada na escola sede do agrupamento.

Neste sentido serão inquiridos os docentes da escola sede, quer estejam ou não envolvidos nestas atividades, os membros do conselho pedagógico e será entrevistada a diretora do agrupamento.

4.4. METODOLOGIA

Denomina-se metodologia ao percurso da investigação, isto é, as etapas de estudo, descrição e explicação do processo, de forma ordenada tendo em conta o alcance do objetivo traçado. Esta ideia é-nos dada por Ferrari (1974, citado em Freixo, 2009, p. 79), quando refere que o método é o conjunto de procedimentos ao longo de um caminho.

Neste sentido, a escolha metodológica tem em conta a natureza do problema em estudo. Assim, como se pretende criar as condições necessárias para que a maioria dos alunos possam colmatar dificuldades de aprendizagem e desenvolver as suas capacidades e com isto ainda conseguir otimizar a distribuição da componente não letiva.

Desde logo, teve de ser escolhido o paradigma de investigação, isto é, a linha orientadora da investigação, as teorias e valores que orientariam a metodologia.

Entende-se que o paradigma interpretativo é o mais adequado na investigação a realizar, já que não se pretende dar uma explicação mas sim compreender e encontrar significado. Numa abordagem interpretativa pretende-se compreender e interpretar a realidade, os fenómenos estudados

são articulados entre os atores envolvidos com o contexto em que se desenvolve a investigação e existe interação do investigador com o objeto de estudo.

Seguiu-se a escolha da metodologia ou métodos de investigação de entre a metodologia quantitativa, qualitativa ou orientada para a ação.

A metodologia escolhida foi a qualitativa pois pretende-se, a partir da recolha de diversos dados, compreender a realidade, determinar soluções para o problema diagnosticado e, a partir da recolha de dados, pretende-se encontrar padrões na realidade investigada, com vista à construção de uma teoria.

A escolha do método de investigação, isto é, o caminho para alcançar os fins da investigação foi a opção tomada tendo em conta os resultados pretendidos, a especificidade do objeto de estudo e o fim a que se destina.... O tempo e os meios ao dispor foram também fatores determinantes.

Optou-se por um Estudo de Caso dado que este estudo se insere num contexto específico, é uma situação particular que constitui um dilema deste agrupamento em questão, visa um número limitado de turmas, alunos e docentes e é, por isso, a estratégia adequada quando se pretende saber o “como” e o “porquê” (Yin,2001), pois o fenómeno é concreto e particular e visto estabelecer uma base de aplicação de soluções apenas para a situação identificada através de uma abordagem qualitativa, apesar de ter vários olhares para um mesmo objeto.

4.5.TÉCNICAS DE RECOLHA DE DADOS

Nesta investigação iremos combinar várias técnicas e instrumentos para a recolha dos dados, nomeadamente

- o inquérito por questionário: aos docentes e membros do conselho pedagógico, o qual se centra na sua perceção da importância, do impacto que

refletem na vida escolar dos alunos, no tempo atribuído, na forma de avaliação e, pontualmente, numa ou noutra forma de organização. São definidas o que são as consideradas atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos existentes no agrupamento e as que são parte da componente não letiva, tal como referidas em documentos orientadores do referido agrupamento de escolas e em suportes legislativos;

- a análise documental relativamente às grelhas de avaliação dos documentos que referem os itens em estudo, e onde se apresentam dados, resultados e avaliações do sucesso de algumas dessas atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos, a consulta de documentos internos onde se podem retirar e inferir dados e resultados desta investigação, tais como Projeto Educativo do Agrupamento, Plano de Estudos e Desenvolvimento curricular, Plano de Melhoria, Relatório de Autoavaliação do ano letivo de 2014-2015, horários dos professores e das atividades, atas e resumos de atas de conselhos de turma, relatório de coordenação de diretores de turma, relatório de coordenação de tutorias e GAAF (Gabinete de apoio ao aluno e família), relatórios de Biblioteca, Clubes e Oficinas, consulta da plataforma informática de informação interna, carinhosamente apelidada de “Nuvem”, o qual dá acesso a toda a partilha de informação e agilização do trabalho colaborativo;

- a entrevista à diretora da escola, em modelo semiestruturado, com um guião pré-definido de apoio mas com liberdade para fazer emergir informação de forma livre.

4.6. TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS

Depois da informação recolhida através dos instrumentos acima referidos (inquérito por questionário, recolha de dados e entrevista), os dados serão tratados de duas formas distintas:

- análise estatística Excel (análise descritiva dos dados será representada por gráficos, tabelas ou diagramas para melhor expor a informação);
- análise de conteúdo por junção/descrição do conteúdo que permitam fazer inferências por reconhecimento sistemático e específico da mensagem.

A análise que utiliza várias opções de tratamento, que mistura análise do tipo quantitativo e qualitativo, que permite uma triangulação é a mais facilitadora é a opção que se considerou mais viável nesta investigação.

Sendo que o tema é algo complexo, tendo em conta que estas atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos se foram “deslocando” de uma componente letiva para uma componente não letiva que efetivamente existe no horário dos docentes muito recentemente, e também que cada escola ou agrupamento de escolas faz opções muito diferentes logo partindo das diferenças de recursos que cada uma possui à partida, esta é uma análise do que “nunca foi posto em causa”, pois deve ser atribuído de acordo com a legislação, e de algo que dentro dos objetivos do projeto educativo foi considerado fundamental.

Vamos pois utilizar os dados que de alguma forma facilitam um primeiro estudo da gestão desta componente nestas atividades e se serão mesmo estas, as atividades existentes no agrupamento em estudo, as atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos mais adequadas aos objetivos que este projeto educativo se propõe alcançar. Vamos tentar saber se os recursos utilizados são os suficientes a vários níveis desde tempo a avaliação.

4.7. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS RECOLHIDOS

4.7.1. Análise Documental

O processo da análise documental pretende, fundamentalmente, verificar e munir de instrumentos para compreender e melhorar, mais tarde no plano de ação, o funcionamento do agrupamento em relação às opções que estão a ser tomadas e implementadas, e fornecer elementos que nos permitam fazer uma leitura mais clara da qualidade das atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos e assim poder orientar escolhas e intervenções.

No Projeto Educativo do Agrupamento em estudo, as atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos são prioridades definidas como melhoria do processo de ensino-aprendizagem e redução do absentismo e abandono escolar e enquadram-se no seu princípio orientador de “Formação para a cidadania/Formação para a vida”. Constam, após o levantamento das situações problema, do Plano Anual de Ação para a Melhoria que é anexado ao referido documento, anualmente.

Nos critérios de distribuição de serviço docente é também referido que estas atividades se desenvolvam na componente não letiva dos docentes dos 2º e 3º ciclos, nomeadamente nos dois tempos atribuídos como o “tempo de escola” e na redução que os docentes possuem ao abrigo do artigo 79º. Estes critérios podem encontrar-se no Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular do respetivo agrupamento. Neste documento também se encontra definido o modelo de frequência das atividades de enriquecimento curricular as quais são de inscrição facultativa mas de frequência obrigatória, sendo também definidos os projetos de apoio educativo e os seus objetivos. A avaliação das atividades de enriquecimento curricular é mencionada para que

seja descritiva, anexando-se uma ficha própria à ficha de avaliação trimestral do aluno e onde seja revelado o empenho, a atitude e o saber estar do aluno.

É de salientar que estas fichas individuais apenas foram encontradas nas atividades de tutoria, GAAF e apoio educativo individual. Nas restantes atividades existem registos diferentes. No Apoio educativo e apoio ao estudo os registos de frequência e avaliação são encontrados nas atas dos conselhos de turma, e o seu resumo na plataforma informática interna e dizem respeito ao grupo de alunos que o frequenta. Nos Clubes, Oficinas e Desporto Escolar os registos são muito abrangentes e apenas apresentado em relatórios de final de ano letivo pelo coordenador/responsável da atividade. Os registos da Biblioteca não mencionam os alunos, apenas números e as apreciações de atividades esporádicas e não das atividades normais do dia-a-dia. Do Espaço + não existe qualquer registo.

Em relação aos horários de alunos e docentes, foi consultado o programa utilizado, DCS horários – Excelence 2015, e foram retirados dados quantitativos relativamente ao tempo disponibilizado, da componente não letiva, para as atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos. Estes dados são apresentados na tabela seguinte

Atividades de acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento dos alunos	Nº de horas atribuídas	Nº de docentes a lecionar
Apoio Educativo	44 (13%)	18
Apoio educativo Individual	14 (4%)	14
Apoio ao Estudo 2º ciclo	51 (15%)	20
Tutoria	20 (6%)	14
GAAF	12 (4%)	3
Clubes	34 (10%)	17
Oficinas	5 (1%)	3
Desporto Escolar	6 (2%)	2
Espaço +	126 (37%)	40
Biblioteca	126+26	42
Total	338	-----

Quadro 1 – Atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento dos Alunos

Os docentes que assumem o Espaço + fazem conjuntamente o apoio à Biblioteca, dependendo da necessidade ou requisição por parte dos alunos. Aliás por conversas informais, a perceção é que o apoio ao Espaço + é muito reduzido. Neste espaço conjunto, Espaço + e Biblioteca, estão em média 3 professores em cada tempo letivo, para além da funcionária e da docente que assume as funções de Bibliotecária. Este espaço é mantido aberto aos alunos durante todo o dia.

O total de horas atribuídas a atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos é assim uma fatia bastante grande da componente não letiva de todos os professores na escola. No entanto existem atividades que assumem uma percentagem alta dessa fatia, tal como o caso da Biblioteca e Espaço + e ocupam muito do tempo não letivo no horário dos docentes.

No relatório de autoavaliação do ano letivo anterior é referido, bem como em todos os documentos que analisam este parâmetro, que os resultados dos alunos do agrupamento são muito bons, sendo que a taxa de sucesso académico se situa em média acima dos 90%. Os resultados globais tem-se mantido constantes e sempre acima dos resultados nacionais, com uma diferença muito significativa nos 2º e 3º ciclos. Na comparação com as outras escolas do concelho, no que respeita aos alunos que transitaram no respetivo ciclo sem qualquer retenção, no 2º ciclo a escola sede deste agrupamento encontra-se no grupo com melhores percursos dos alunos, estando em linha com a média nacional para alunos semelhantes estando o indicador de certeza estatística na faixa central, entre as 25 mais altas e as 25 mais baixas do país. No 3º ciclo esta mesma escola básica é a que apresenta melhores resultados no percurso dos alunos sem retenções, estando o indicador de certeza estatística entre os 25 mais altos do país.

A taxa de abandono no agrupamento é residual, pois sempre que um aluno começa a faltar sem justificação, é desencadeado um processo de averiguação pelo diretor de turma e são imediatamente acionadas todas as medidas preventivas. Apenas três alunos foram referenciados em 2015-2016.

Relativamente ao cumprimento de regras e disciplina é também referido por este relatório que o número de processos disciplinares é reduzido, constituindo um indicador forte do ambiente escolar calmo e ordeiro que se vive na escola, tendo em conta o número total de alunos.

As atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos são uma oferta que permite abarcar diversas áreas e colmatar Situações-problema detetadas mas também valorizar e apoiar o sucesso dos alunos.

O “espaço mais”, uma das formas de valorização do sucesso, é um espaço que apoia bons alunos em áreas do seu interesse, ajudando-os a concretizar projetos. Contudo, verificou-se que este espaço foi pouco procurado já que se concluiu que os bons alunos têm o seu tempo muito preenchido, muitas vezes com atividades fora da escola (dado apresentado no relatório de autoavaliação). Outras das formas de valorização do sucesso e integração dos alunos na comunidade, na promoção do trabalho colaborativo, no incentivo à melhoria do desempenho e na prevenção da indisciplina são os Clubes, Oficinas e Desporto Escolar. Destes apenas o desporto escolar faz referência ao número de alunos que o frequenta, mas não ao seu cruzamento com o sucesso ou evolução destes alunos na sua vida escolar. O Desporto Escolar tem neste momento 3 grupos/equipas, duas de Futsal e uma de Voleibol feminino. Os alunos demonstram um grande empenho e motivação nesta atividade e obtêm resultados considerados muito bons nesta atividade, segundo relatório anual apresentado. Os relatórios dos Clubes e Oficinas, também anuais, fazem avaliações positivas do seu funcionamento e atividades desenvolvidas de uma forma muito global e não individualizando os alunos que os frequentam. As propostas que são apresentadas com os relatórios finais são sempre de continuidade dos mesmos.

Com base nos registos e documentos do agrupamento, produzidos pelos Diretores de Turma e Departamentos, Planificações disciplinares e das turmas, atas das reuniões e PAA verifica-se que o desenvolvimento do currículo é monitorizado internamente pelos órgãos e estruturas pedagógicas,

avaliando-se a eficácia das medidas adotadas. Após esta análise são determinadas as estratégias de apoio para os alunos (aulas de apoio às diversas disciplinas, apoio individualizado, tutoria e/ou GAAF)

As medidas de apoio implementadas têm permitido aos alunos um bom desempenho na generalidade das disciplinas, principalmente ao nível dos exames nacionais. A monitorização dos apoios está limitada aos relatórios parcelares elaborados pelos professores responsáveis e a cada conselho de turma, não sendo feita de forma global. A monitorização das tutorias e GAAF são feitas em relatórios individuais e depois inseridas nos processos dos alunos. No final do ano letivo é feita uma apreciação quantitativa do número de alunos que frequentam estas atividades e do seu sucesso, como se pode constatar pelas tabelas abaixo cujos dados foram extraídos do relatório de autoavaliação e, os seus dados confirmados pela plataforma informática de informação interna.

Apoio ao Estudo/ Apoio Individual - 2º ciclo 2015-2016					
Português		Matemática		Inglês	
Nº alunos	Alunos c/sucesso	Nº de alunos	Alunos c/sucesso	Nº de alunos	Alunos c/sucesso
95	77 (81%)	121	66(55%)	86	54(63%)

Quadro 2 – Apoio ao Estudo/Apoio Individual

Apoio Educativo/Apoio Individual - 3º ciclo 2015-2016					
Português		Matemática		Inglês	
Nº alunos	Alunos c/sucesso	Nº de alunos	Alunos c/sucesso	Nº de alunos	Alunos c/sucesso
175	116 (66%)	212	63 (30%)	33	27 (82%)

Quadro 3 – Apoio Educativo/Apoio Individual

Alunos apoiados pelo GAAF e professores tutores- 2015-2016	2º Ciclo	3º Ciclo	Alunos c/ sucesso
GAAF – Gabinete de Apoio ao aluno e à Família	5	5	6 (60%)
Tutorias	3	14	9 (53%)

Quadro 4 – alunos apoiados pelo GAAF e professores tutores

Também segundo o relatório de autoavaliação, no 2º e 3º Ciclos a eficácia das medidas de apoio a Português, Matemática e Inglês ficaram aquém do que o agrupamento pretende: que todos os alunos tenham sucesso. É de salientar que o apoio educativo a matemática tem uma taxa de sucesso muito baixa, pelo que será de todos o que merecerá mais atenção na sua reformulação.

A atribuição de professores tutores a alguns alunos é uma prática que vem apresentando sucesso com alguns alunos, embora não todos, estando, por isso, a ser mais generalizada e individualizada para cada caso. Os professores tutores acompanham os alunos indicados na sua vida escolar, orientando-os no estudo e ajudando-os a ultrapassar dificuldades. No âmbito do programa “Tutoria” os alunos foram acompanhados ao longo do ano letivo por professores tutores cujo objetivo foi o de ajudar a organizar o estudo para superar as suas dificuldades de aprendizagem. A maioria destes alunos teve, também, apoio a alguma das disciplinas acima referidas. Em relação a este ponto e a esta afirmação, e, após triangulação dos dados recolhidos, deveria ser ter sido averiguado esta questão da sobrecarga de medidas de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos. Poderá ser um fator de sucesso ou insucesso o aluno para além do pesado horário letivo que tem de cumprir, ainda ter de frequentar várias medidas de apoio. E averiguar ainda se os relatórios de várias medidas são analisados conjuntamente e se se opta pelas que estão a ter sucesso, nos casos em que é efetivamente detetada esta sobrecarga horária.

O Gabinete de Apoio ao Aluno e à Família (GAAF) acompanhou 10 alunos e suas famílias, procurando encontrar as melhores soluções para a superação de dificuldades cuja origem é sobretudo social, cultural e económica. Nesta

atividade o sucesso obtido é de facto superior ao da tutoria, talvez pela natureza da equipa que a leciona, pequena, especializada e coesa com reuniões semanais, talvez porque tratando os problemas de origem social, cultural e económica, a aprendizagem e o sucesso sejam mais fáceis de combater.

4.7.2. Análise dos Questionários

Os questionários dizem respeito ao ano letivo anterior, 2015/2016, pelo que foram distribuídos a 80 docentes que integram o quadro de agrupamento, o quadro de escola, o quadro de zona e o destacamento por mobilidade e/ou condições especiais e que continuam a exercer funções de docência no agrupamento em estudo e na escola sede de agrupamento (que lecionam o 2º e 3º ciclo), no presente ano letivo.

Foram recolhidos 60 questionários dos 80 distribuídos, o que, neste agrupamento, é considerada uma resposta muito satisfatória. A modalidade de questionário foi escolhida tendo em conta outros questionários semelhantes onde a percentagem de respostas é visivelmente baixa nunca ultrapassando os 50%. Por isso foi escolhido o suporte em papel e com o privilégio da questão fechada, como já explicado.

O questionário encontra-se anexo, bem como o tratamento dos dados em Excel (Apêndice I e Apêndice II).

A primeira parte do questionário diz respeito à caracterização da população que se tornou a amostra.

Dos docentes questionados 25% são do sexo masculino e 75% do sexo feminino, o que confere ao sexo masculino 100% de participação neste questionário.

A maior parte dos docentes tem idade superior a 40 anos (22% entre 41 e 50 e 33% mais de 50 anos) e apenas uma pequena percentagem tem entre 31

e 40 anos de idade. É de salientar que não existem respostas de docentes com idade igual ou inferior a 30 anos, o que se compreende tendo em conta a estabilidade do corpo docente deste agrupamento.

Relativamente aos anos de docência verifica-se a mesma estabilidade pois não existem docentes com menos de 10 anos de docência e a grande maioria (49 dos inquiridos) tem mais de 20 anos de profissão (48% entre 21 e 30 anos e 33% com mais de 30 anos).

O nível de ensino que lecionam é proporcional aos existentes no agrupamento (45% lecionam o 2º ciclo e 33% lecionam o 3º ciclo). O 3º ciclo é mais exigente em horas de docência pela carga horária e número de disciplinas que é superior.

A distribuição de serviço dos docentes é apresentada no quadro seguinte:

Docente	Lecionam atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos		Total
	SIM	Não	
Membro do Conselho Pedagógico	10%	5%	15%
Coordenador de Departamento	5%	3%	8%
Diretor de turma	50%	3%	33%
Não exerce qualquer cargo acima referido	37%	0%	37%
Total	102%	11%	

Quadro 5 – Distribuição de serviço docente

Os totais não representam os 100% pois existem docentes que são coordenadores e membros do conselho pedagógico bem como coordenadores e diretores de turma e dois casos em que são diretores de turma e membros do conselho pedagógico.

Como se pode verificar a percentagem de docentes que não leciona qualquer tipo de atividade de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento

dos alunos é muito pequena, e mesmo os docentes que não o fizeram no ano letivo em estudo já as lecionaram em anos anteriores.

As respostas aos questionários são apresentadas de seguida em tabelas, gráficos e em descritivo. As questões de resposta aberta foram as que os docentes mais se abstiveram de responder.

Questão 6 – Quais as atividades que os docentes consideram importantes existirem na escola?

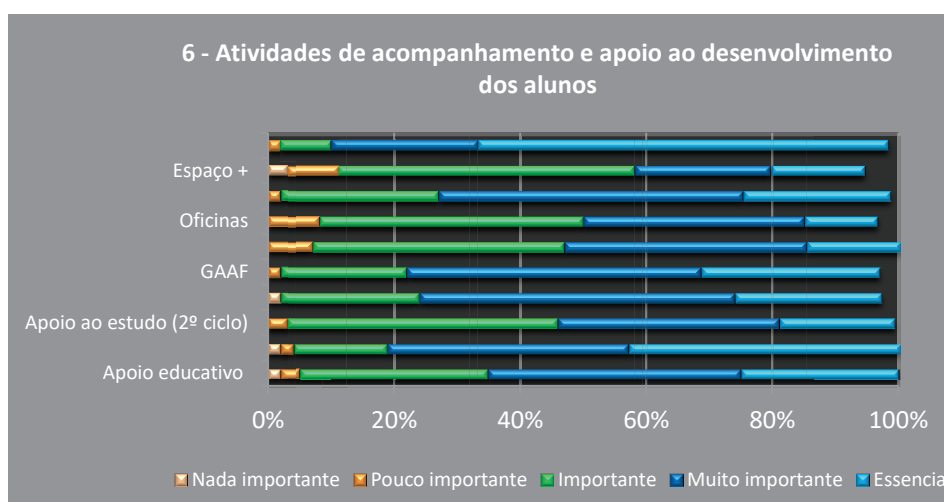


Gráfico 1 – Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

Verifica-se que apesar de todas as atividades serem consideradas importantes pela grande maioria dos docentes, a biblioteca é sem dúvida a que consideram mais importante se não mesmo essencial, logo seguida do apoio educativo individual que se apresenta como muito importante. A tutoria e o GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e Família) são também muito valorizadas pelos docentes em geral. É de salientar o Espaço + como a atividade que é menos valorizada e que é assinalada por quase 60% dos docentes.

Questão 7 – Quais as disciplinas importantes para serem lecionada como Apoio Educativo?

A maioria dos docentes validou as ofertas do agrupamento, sendo que 93% consideraram as disciplinas de Português e Matemática e 75% Inglês. De entre estes apenas 25% consideraram que deveria ser prestado apoio a outras disciplinas, 18% considerando todas as que os alunos demonstram dificuldades e apenas alguns (4 docentes) referiram algumas disciplinas: Físico-químicas, História, Ciências Naturais e Francês. A opinião é portanto consensual com a oferta do agrupamento.

Questão 8 – Qual o impacto que o apoio educativo tem relativamente aos alunos e o seu reflexo na sua vida escolar a nível da participação, assiduidade, comportamento, atitudes e resultados?

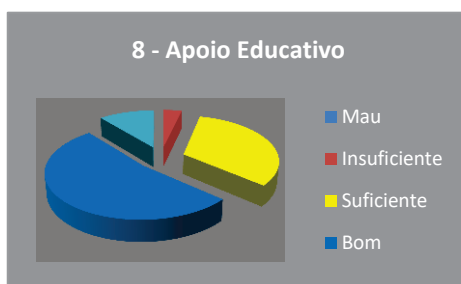


Gráfico 2 – Impacto do Apoio Educativo

Do gráfico ao lado se conclui que este reflexo é considerado bom pela maioria dos docentes. Dois terços dos inquiridos classifica como bom e muito bom esse reflexo.

Questão 9 - Quais as disciplinas importantes para serem lecionada como Apoio Educativo Individual?

Também neste tipo de apoio a quase totalidade dos docentes validou as ofertas do agrupamento (92% nas disciplinas de Português e Matemática e 72% Inglês). Destes 28% consideram que a oferta deveria ser alargada a mais disciplinas ou mesmo a todas as que os alunos apresentam dificuldades (17%

a qualquer disciplina e 12% a disciplinas pontuais como Físico-química, Ciências Naturais, Francês, História e Educação Visual).

Questão 10 - Qual o impacto que o apoio educativo individual tem relativamente aos alunos e o seu reflexo na sua vida escolar a nível da participação, assiduidade, comportamento, atitudes e resultados?

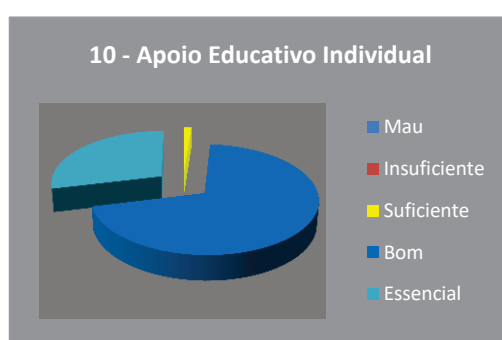


Gráfico 3 – Impacto do Apoio Educativo Individual

Nesta questão é notório o consenso em relação ao reflexo que esta atividade de apoio tem. No entanto, o sucesso enorme que proporciona como veremos adiante, não é proporcional ao tempo que lhe é atribuído, tanto a nível de distribuição de serviço docente como em prioridades de oferta.

Questão 11 - Quais as disciplinas importantes para serem lecionadas como Apoio ao Estudo (aqui a oferta do agrupamento é apenas no 2º ciclo)?

Como em todos os outros tipos de apoio educativos proporcionados aos alunos e, apesar de este ser considerado o menos importante de todos, a oferta das disciplinas de Português, Matemática e Inglês vai ao encontro das necessidades do corpo docente que as considera prioritárias (88% consideram as disciplinas de Português e Matemática e 70% Inglês). Continua a existir uma pequena parte destes docentes que consideram que, além destas, as ofertas devem ser alargadas a outras disciplinas, 28%, e destes 20% são da opinião que a disciplina deve depender das dificuldades de cada aluno, podendo ser qualquer uma.

Questão 12 – Qual o/os docentes que deveriam lecionar este apoio ao estudo?

Nesta questão a grande maioria dos docentes considera que este apoio deve ser lecionado por professores das áreas, ou seja Português (63%), Matemática (62%) e Inglês (55%). Apenas 30% considera que seja indiferente o grupo disciplinar do docente de apoio ao estudo. Isto reflete a escolha do agrupamento e da diretora em relação a esta distribuição de serviço. No entanto existe uma divergência importante, quase todos os docentes consideram que o docente em questão deve pertencer ao conselho de turma, apenas uma pequena minoria (8%) consideram que não o sejam ou que seja indiferente (5%) esta escolha. Isto contraria os critérios adotados pelo agrupamento na distribuição de serviço pois quase nunca isto se verifica. Tendo em conta que será indiferente a escolha do docente, desde que seja das áreas de Português, Matemática ou Inglês, quase nunca o docente pertence ao conselho de turma, por questões de gestão de serviço.

Questão 13 - Qual o impacto que o apoio ao estudo tem relativamente aos alunos e o seu reflexo na sua vida escolar a nível da participação, assiduidade, comportamento, atitudes e resultados?

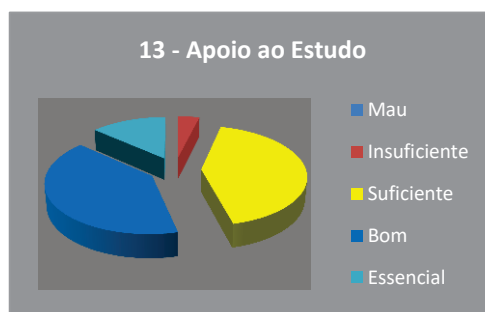


Gráfico 4 – Impacto do Apoio ao Estudo

Esta atividade, de entre todos os apoios educativos, é a que apresenta um “descontentamento” maior em relação ao seu reflexo no sucesso dos alunos.

É de todos os apoios o que beneficia de mais tempo atribuído e, no entanto é o que, no sentir dos docentes, representa uma evolução menos satisfatória. É também o que é considerado menos importante.

Questão 14 – Como deve a Tutoria ser implementada?

A esta questão apenas 2 docentes não responderam, e quase todos pensam que a forma como é atribuída é a forma certa da atividade ter sucesso. Isto é, a tutoria deve privilegiar apenas um aluno de cada vez, deve ser individual (92%) o que é a prioridade do agrupamento na distribuição desta atividade. Apenas nos casos em que, por condicionantes de horários ou de docentes com o perfil adequado ou ambos, é feita em pequenos grupos mas, com um cuidado extremo na escolha quer dos alunos quer do docente tutor.

Questão 15 – Qual o docente que deve ser o tutor?

Aqui as opiniões estão bastantes divididas entre um docente do conselho de turma (35%) e outro docente (46%). Existe uma pequena percentagem que acha que o indicado seria mesmo o diretor de turma (13%). Para os restantes docentes é indiferente e poderá ser qualquer um destes docentes. Tendo em conta que neste caso não existem critérios definidos para a atribuição do tutor, será um ponto a ter em consideração. A Coordenadora das atividades de tutoria e de GAAF, juntamente com uma pequena equipa com quem reúne semanalmente definem, por experiência e/ou continuidade, os docentes que consideram “bons” tutores e, dentro dos possíveis, a equipa responsável pela elaboração dos horários respeita essas decisões. A equipa integra pessoas com experiência nestas atividades, a mediadora educativa e a psicóloga do agrupamento. Não é habitual, salvo raras exceções, ser um docente do conselho de turma e muito menos o diretor de turma por questões que se relacionam com informações que, poderão ser consideradas sigilosas, mesmo para o conselho de turma. Os relatórios de tutorias encontram-se arquivados no gabinete desta equipa e algumas informações não são de acesso público.

Questão 16 - Qual o impacto que a tutoria tem relativamente aos alunos e o seu reflexo na sua vida escolar a nível da participação, assiduidade, comportamento, atitudes e resultados?

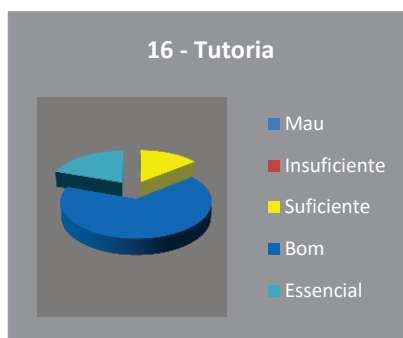


Gráfico 5 – Impacto da Tutoria

Esta é talvez das atividades que os inquiridos consideram mais importantes e de maior sucesso. É a conjugação mais forte destes dois fatores É de salientar que apesar de desconhecerem alguns aspetos da sua realidade (muito poucos docentes são tutores) é de facto uma das atividades que consideram importante e com sucesso.

Questão 17 - Como deve o GAAF (Gabinete de Apoio ao Aluno e Família) organizar o seu trabalho?

Apesar de a maioria dos inquiridos ter respondido de forma semelhante à Tutoria, o GAAF apresenta características um pouco diferentes. Existem mais professores que não sabem exatamente o que é, a atividade é assegurada apenas pela coordenadora destas atividades e por uma docente que faz parte desta equipa e conta com um envolvimento maior da psicóloga e da mediadora educativa. É uma atividade que se debruça sobre problemas sócias e familiares e se distancia do vulgar “insucesso” escolar, baseado apenas em resultados, atitudes e comportamentos. Desta forma os docentes, em maioria (62%), compreendem que é uma atividade que deverá ter um acompanhamento individual, havendo também quem considere que poderá

ser em pequeno grupo (27%) ou uma das duas modalidades (5%) dependendo da situação. É de salientar que, como na tutoria, o GAAP, pelas suas características singulares, pelo contacto que tem de existir com a família é uma atividade individual, onde a cada aluno é atribuído um tempo semanal. Ocasionalmente, irmãos ou casos que por alguma razão se misturam são atendidos em conjunto uma ou outra vez.

Questão 18 - Qual o docente que deve assegurar esta atividade?

Nesta questão é quase consenso que a atividade deverá ser assegurada por docentes que se encontrem dentro das especificidades deste tipo de acompanhamento. É pois privilegiado, em 85% das respostas, um docente pertencente à equipa do GAAP. Apenas 3% consideram que deveria ser o diretor de turma, outros 3% consideram que deveria ser um docente do conselho de turma e apenas 2% outro docente qualquer. No agrupamento de escolas em estudo, e como já foi referido, esta atividade é assegurada apenas por dois docentes da equipa GAAP. Pontualmente utiliza-se o recurso à psicóloga escolar para uma avaliação e orientação mas apenas nesse sentido. Estão de acordo neste ponto docentes, liderança e conselho pedagógico do qual emanou o Projeto Educativo do Agrupamento.

Questão 19 - Qual o impacto que o GAAP tem relativamente aos alunos e o seu reflexo na sua vida escolar a nível da participação, assiduidade, comportamento, atitudes e resultados?

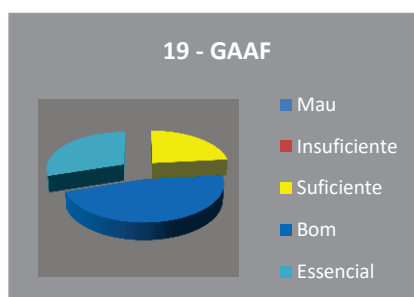


Gráfico 6 – Impacto do GAAP

Um pouco semelhante ao que se passa no programa de tutorias, com um impacto ligeiramente menor, esta atividade é também das que mais vê reconhecido o seu reflexo muito positivo na vida escolar dos alunos. Cerca de 60% dos docentes avalia o impacto como Bom ou Muito Bom e 23% como suficiente não havendo nenhum docente que o considere negativo. Registe-se que nesta questão cerca de 17% dos inquiridos não respondeu.

Questão 20 – Qual a importância de cada clube e oficina?

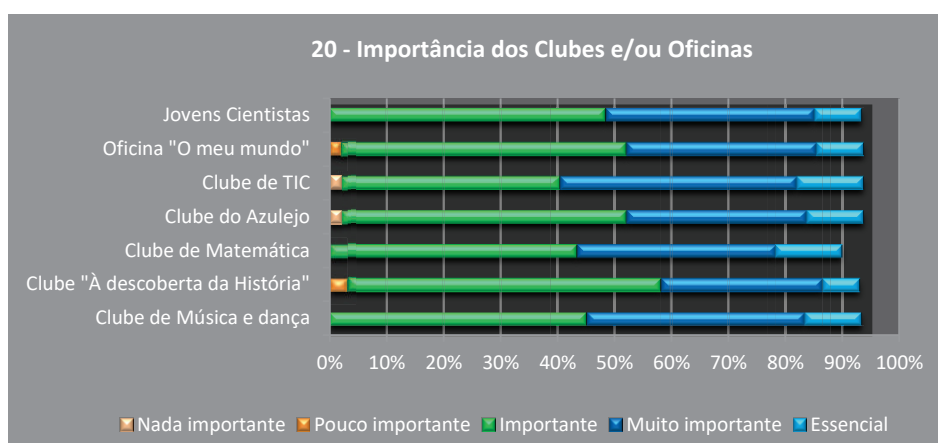


Gráfico 7 – Importância dos Clubes e/ou Oficinas

De um modo geral todos os clubes e oficinas são considerados importantes pelos docentes, nem sempre muito importantes ou mesmo essenciais mas importantes. Destes, destacamos o Clube de TIC, o Clube de Música e Dança e o Clube de Matemática, considerados como muito importantes ou mesmo essenciais por cerca de 50% dos docentes que responderam a esta questão. Esta oferta é referida no Projeto Educativo de agrupamento e, apesar de haver um certo estímulo para que exista, é sempre uma opção voluntária de um ou mais docentes ou de um grupo de docência. A proposta é apresentada a Conselho Pedagógico no final do ano letivo anterior e é, normalmente, aceite.

Questão 21 – Qual o impacto que os Clubes e/ou Oficinas tem relativamente aos alunos e o seu reflexo na sua vida escolar a nível da participação, assiduidade, comportamento, atitudes e resultados?

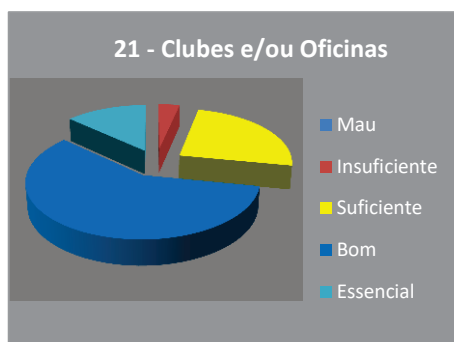


Gráfico 8 – Impacto dos Clubes e/ou Oficinas

Também se verifica que esta é uma atividade que os docentes consideram de um modo geral que tem um impacto favorável na vida escolar dos alunos. 63% consideram o seu reflexo bom ou mesmo muito bom, dado que se destaca pela positiva ao nível da assiduidade, comportamentos e atitudes.

Questão 22 - Qual o impacto que o Espaço + tem relativamente aos alunos e o seu reflexo na sua vida escolar a nível da participação, assiduidade, comportamento, atitudes e resultados?

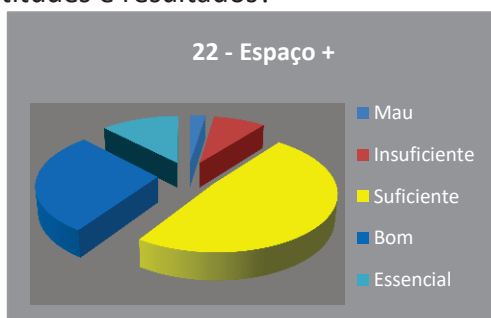


Gráfico 9 – Impacto do Espaço +

Esta é sem dúvida a questão onde se verificam mais respostas não dadas e uma apreciação mais negativa. Cerca de 18% não responderam a esta questão, não por desconhecimento da atividade mas por falta de dados

relativos à avaliação desta atividade. Mesmo ao nível da sua frequência não existe qualquer registo. É uma oferta que é considerada benéfica para o acompanhamento dos alunos mas sobre a qual, para além da sua definição e da componente a ela atribuída, não existem registos. Apenas 33% dos docentes considera que a atividade tem um bom ou muito bom reflexo na vida escolar dos alunos.

Questão 23 - Qual o impacto que a Biblioteca tem relativamente aos alunos e o seu reflexo na sua vida escolar a nível da participação, assiduidade, comportamento, atitudes e resultados?

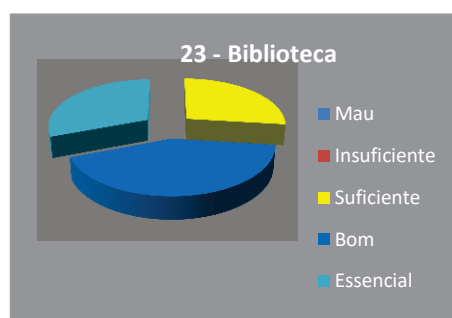


Gráfico 10 – Impacto da Biblioteca

A Biblioteca é uma das atividades considerada mais importante pelos docentes, e apesar de 15% também não responderem à questão sobre o seu impacto, as respostas obtidas são bastantes favoráveis pois cerca de 64% dos docentes considera que o reflexo na vida dos alunos é bom ou muito bom (37% bom e 27% muito bom). Sendo esta uma atividade de frequência completamente voluntária e sem qualquer tipo de restrição quanto ao tempo de permanência, é bastante procurada pelos alunos da escola em questão. Apesar de existirem registos dos alunos quando da sua entrada no espaço físico, não são registados tempos de permanência, atividades a que se dedicam, avaliação do trabalho desenvolvido, quando se tratam de projetos próprios ou, mesmo, se os alunos se dirigem ao Espaço +, pois o espaço físico é partilhado com a Biblioteca.

Questão 24 – Considera necessário um ou mais professores no espaço da atividade acima mencionada e porquê?

A esta questão os docentes 83% dos inquiridos responderam sim, mas apenas 38% explicaram o porquê que se prende com questões de orientação, apoio, acompanhamento e dinamização de atividades. Também foi referida esta necessidade pelo grande número de alunos que a frequentam e por uma questão de valorização do espaço.

Questão 25 – Como considera o tempo atribuído às atividades?

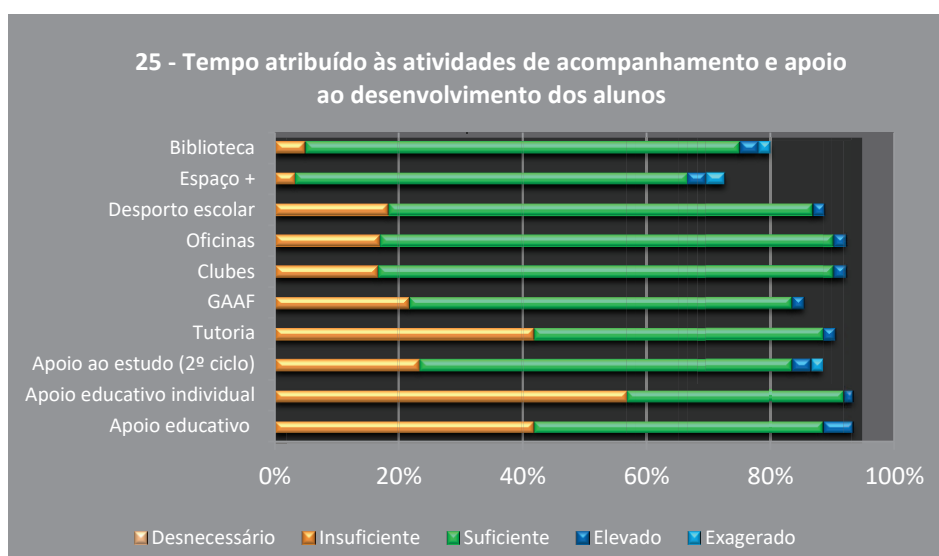


Gráfico 11 – Tempo atribuído às atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

Em relação ao tempo que é atribuído às atividades de complemento e apoio ao desenvolvimento dos alunos as opiniões dos docentes dividem-se entre atividades como biblioteca e o Espaço + onde consideram o tempo como suficiente e o Apoio educativo individual, tutoria e mesmo o apoio educativo que são consideradas como as atividades que mais são lesadas no tempo de que dispõem. É de salientar duas destas atividades, o Apoio Educativo Individual em que mais de 50% dos docentes considerou o tempo como insuficiente apesar de ser uma das que consideram mais importantes e

que tem um melhor impacto na vida escolar dos alunos e, a atividade Espaço + que é considerada com tempo suficiente para a sua implementação mas que surge como uma das que menos apresenta reflexos positivos na vida escolar dos alunos.

Questão 26 – Como considera o tempo atribuído aos docentes que lecionam as atividades e, claro, para as lecionar?

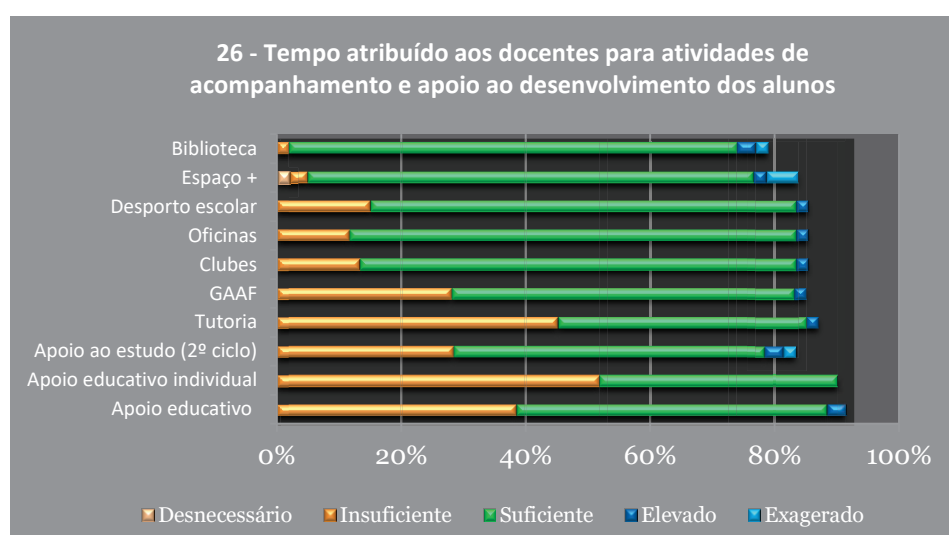


Gráfico 12 – Tempo atribuído aos docentes para atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

Nesta questão as respostas não diferem muito das da questão anterior. Os valores analisados encontram-se muito próximos como seria de esperar. As várias limitações em termos de componente não letiva, e em termos de atribuições impostas por legislação e opções pedagógicas do projeto educativo do agrupamento, são do conhecimento da comunidade escolar, pelo que estes dois fatores estão ligados entre si.

Questão 27 – As atividades consideradas essenciais que a escola/agrupamento de escolas não oferece?

Aqui apenas 30% dos docentes responderam. As atividades que consideraram essenciais existirem abrangem diversos campos que vão desde as artes, desporto, jardinagem, jornal da escola entre outros. Os mais referidos são o Teatro, a Dança e o Desporto. É de referir que algumas destas atividades, se não quase todas já existiram em anos anteriores. No ano letivo anterior não foram apresentadas propostas para as dinamizar.

Questão 28 - Como é que os docentes classificam a forma como é feita a avaliação de cada atividade de complemento e apoio ao desenvolvimento dos alunos?

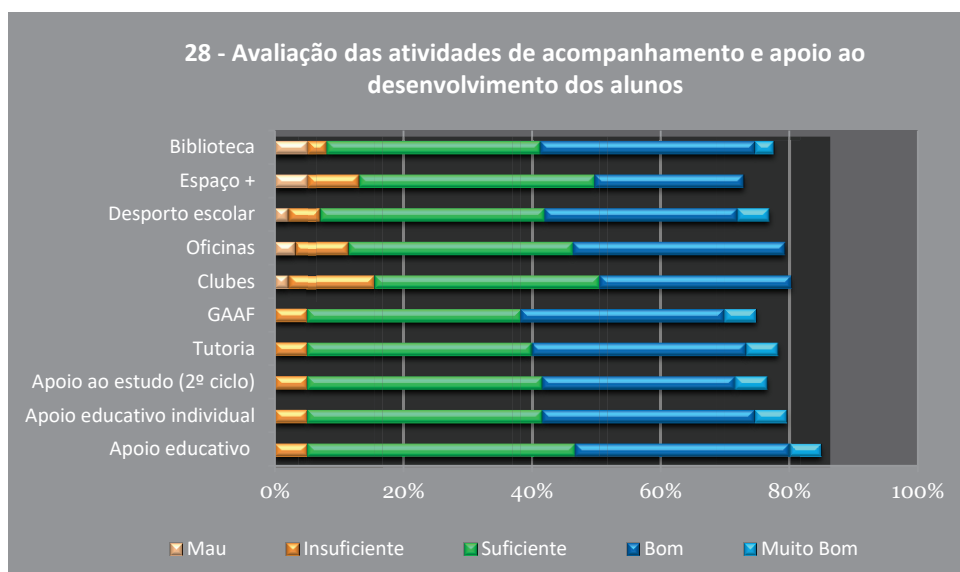


Gráfico 13 – Avaliação das atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

Nenhuma das atividades é considerada como bem ou muito bem realizada a sua avaliação. O suficiente parece explicitar que efetivamente existe uma avaliação mas que é apenas realizada, não é considerada boa pela maioria dos

docentes. Em nenhuma delas a classificação de Bom conjuntamente com o Muito bom atingiu os 50% das respostas dos docentes. Existem no entanto atividades onde a avaliação se encontra realizada de uma forma considerada mais eficaz como o GAAF, a tutoria, os Apoios e o Desporto escolar, e existem atividades em que a avaliação é considerada menos eficaz e por vezes até insuficiente como o Espaço + e os Clubes e Oficinas. De certa forma esta perceção é compreensível pois relativamente ao Espaço + nem sequer existem registos de qualquer tipo de avaliação e dos Clubes e Oficinas apenas um relatório anual onde o docente responsável faz uma descrição das atividades dinamizadas e da participação dos alunos. A avaliação destas atividades é o que a maior parte dos docentes não tem bem a perceção do global. Apenas consideram a parte que conhecem, em que participam e que é do conhecimento adquirido pela sua prática quotidiana.

Questão 29 - Como é que os docentes classificam, de forma global, cada atividade de complemento e apoio ao desenvolvimento dos alunos?

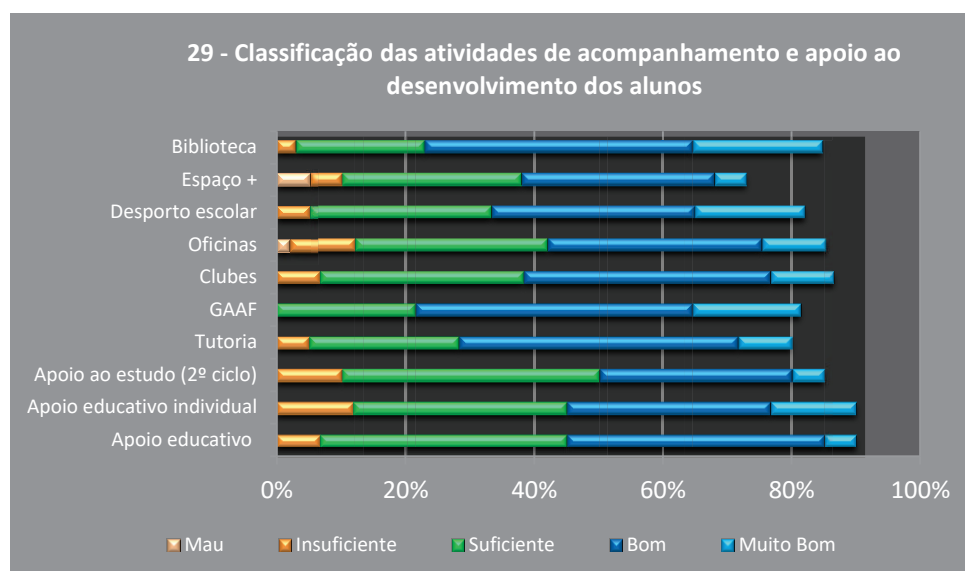


Gráfico 14 – Classificação das atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

Nesta questão observamos que nem todas as atividades foram avaliadas pelos docentes, salientando-se a caso do Espaço + em que cerca de 25% dos docentes não responde. Apenas uma das atividades não teve uma única avaliação negativa, o GAAF, apesar de ter também uma taxa de quase 20% de docentes que não respondem, é também a atividade que das respostas que teve tem a avaliação mais elevada. Destacam-se como avaliadas com as classificações de Bom e Muito Bom as atividades de GAAF (75%), Biblioteca (73%) e ligeiramente mais baixa a Tutoria (64%). As atividades com percentagem inferior a 50% nas classificações de Bom e Muito Bom foram o Espaço + (48%) e o Apoio ao Estudo (41%).

4.7.3. Análise da Entrevista

Foi apenas feita uma entrevista à diretora do agrupamento em estudo, para perceber a visão que a liderança deste agrupamento tem em relação às atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos, perceber as suas escolhas em termos de necessidades e da distribuição das mesmas.

A diretora deste agrupamento é Licenciada em Línguas e Literaturas Modernas Portuguesas e Francesas encontra-se no 8º escalão, índice 299 e tem 35 anos de serviço. Exerce funções como diretora do Agrupamento desde 2010, tendo sido reconduzida pelo Conselho Geral em 2013. Desde 2004 que pertence ao Conselho Executivo como Vice-Presidente e em 2007 assumiu o cargo de Presidente deste órgão.

Quando lhe foi pedido que identificasse as principais características do Agrupamento que dirige respondeu que o principal fator que identifica esta escola é o trabalho colaborativo. Nomeou como importante a aproximação entre docentes, não docentes e alunos e a disciplina e ambiente calmo que se vive devido a uma aposta nas atitudes e valores conjuntamente com o

sucesso dos alunos. Referiu ser uma escola sem decréscimo da população discente.

Inquirida sobre se as atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno vão ao encontro do Projeto Educativo do agrupamento declarou que sim, através do desenvolvimento de projetos que considera capazes de desenvolver os vários domínios do que, em sua opinião promovem um crescimento global. Nesses domínios volta o reforço às atitudes e valores e aos conteúdos de uma aprendizagem que promova o sucesso. As atividades referidas são as apresentadas pelo agrupamento e presentes na componente não letiva dos docentes: Espaço +, o GAAF, gabinete de apoio ao aluno e família, o mediador educativo, o programa de tutorias, clubes e projetos, apoios educativos... A razão será uma defesa dos objetivos do Projeto Educativo e o investimento na melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem, numa escola que acredita ser de todos e para todos, como ela própria refere.

Quando interrogada sobre os fatores determinantes da escolha destas atividades, respondeu que fundamentalmente por duas razões: a primeira por um conhecimento dos seus alunos, das suas necessidades e afinidades e em segundo lugar pela importância que ela, diretora, e toda a equipa escolar lhes atribui. São importantes tanto no sentido de possibilitarem uma evolução dos alunos como também na valorização da escola pelo gosto que os alunos têm de estar nela.

Inquirida se existiam constrangimentos ou limitações à dinamização das atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos, confirmou a existência desses constrangimentos no tempo disponível para atribuir aos docentes, tendo em conta o horário dos alunos e dos próprios docentes, o perfil adequado para cada atividade e também constrangimentos por parte de encarregados de educação que não autorizam a frequência destas atividades, por razões várias entre as quais os seus educandos já terem outras atividades fora da escola.

Quanto à questão de considerar as atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos importantes no sucesso dos alunos a resposta foi afirmativa e explicou que considerava como fator importante a sua implementação, já que não acreditava em muito apoio e/ou muitos projetos. Os excessos podem levar ao efeito contrário ao desejável, dado o horário pesado que os alunos já têm. Considera, no entanto, que uma participação equilibrada pode ajudar na melhoria dos resultados bem como uma melhor integração. Considera também que a dinâmica, a abertura à comunidade e as parcerias beneficiam os alunos e as suas famílias e que também advêm destas atividades. Uma comunidade que valoriza a escola é um fator de sucesso dos alunos.

Quando questionada sobre a perceção em relação à taxa de participação dos alunos nas atividades e se efetivamente os alunos que participam nas atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos apresentam resultados positivos e evolução na sua aprendizagem, declarou que sim, que os alunos maioritariamente participam e que grande parte destes alunos efetivamente demonstra evolução na sua aprendizagem. Admitiu que não seria uma taxa de 100% de sucesso mas que, no entanto, o agrupamento tem uma taxa de sucesso alta, acima dos 90%, e que portanto a avaliação destas atividades é muito positiva.

Foi feita também a pergunta de como é feita a avaliação destas atividades e a esta, a resposta foi vaga e curta. Apenas referiu os conselhos de turma, ano e núcleo, as reuniões de grupo disciplinar, o Conselho Pedagógico e os vários relatórios, incluindo o de autoavaliação interna e o Plano Anual de Atividades. Talvez porque a nível de chefia os instrumentos de avaliação e processos intermédios são conhecidos em teoria mas na prática estão distantes. Esta gestão é muito partilhada e as lideranças intermédias têm a autonomia de gerir o que é da sua competência. Creio que se percebe este aspeto e que, de certa forma, é muito salutar.

A questão seguinte está de certa forma interligada com a anterior, pois pretendemos saber se a essa avaliação vai ter reflexos no ano letivo seguinte

e de que forma. É claro que a resposta foi afirmativa e da mesma forma curta e vaga. Desta avaliação vai depender a continuidade ou não de certas atividades, serão também introduzidas alterações quando tal for entendido e algumas delas poderão ser reforçadas, caso se entenda ser essa a necessidade. Esta não foi uma parte da entrevista onde foi questionada a avaliação pois foi feita antes do tratamento dos inquéritos e da análise de alguns dados, por isso ainda não havia material para que pudesse questionar avaliações de atividades como por exemplo o Espaço +. Será alvo de proposta de intervenção no Plano de Ação.

Inquirida sobre se as atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos existentes e a sua carga horária dão resposta a todas as necessidades da escola, declarou que não pois existiam constrangimentos vários. A carga horária insuficiente nos docentes e pesada nos discentes, espaços e orçamentos de materiais principalmente a nível das oficinas e clubes, o perfil adequado dos docentes para o acompanhamento de cada uma das atividades, e ainda a não valorização das atividades por parte dos encarregados de educação e de alguns alunos.

Voltando a insistir na avaliação, pois é um fator determinante nas opções tomadas, foi questionada sobre as estratégias utilizadas para avaliar, desta vez, a relação entre o sucesso dos alunos e a sua participação em atividades de atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos, e sobre isto apenas foi dito que passa pelos conselhos de turma e pela monitorização do grupo de autoavaliação. Estes dados não estão totalmente corretos pois apenas o apoio educativo, o apoio educativo individual e o apoio ao estudo são objeto, em conselho de turma e no relatório de autoavaliação, de avaliação neste parâmetro. Das restantes apenas a equipa de coordenação do projeto GAAF e Tutorias faz esta análise e apresenta em relatório de final de ano letivo. O grupo de autoavaliação não fez sequer referência a estes dados.

Interrogada sobre se considerava que havia atividades mais importantes, quer por motivos pedagógico quer por imposições legais, declarou que não,

tendo em conta que estão diretamente ligadas aos interesses/necessidades dos alunos, que são diferentes de caso para caso, e que são promovidas para todos os alunos que delas necessitem e que nelas pretendam participar. E em relação à distribuição dessas atividades nos horários dos professores e alunos seguir este juízo de valores, foi confirmado pois é prática corrente que todos os alunos tenham a mesma oportunidade de participação, tem também em consideração que esteja em articulação com o restante horário letivo dos alunos. Em relação aos horários dos professores nada foi referido, ficando a sensação que o horário dos alunos é sempre a prioridade.

A última questão pretendia saber em caso da inexistência de constrangimentos que alterações seriam efetuadas em relação a estas atividades. A resposta foi imediata e referiu que poderia alargar o leque da oferta de atividades bem como o seu horário, para que mais alunos pudessem usufruir delas e foram também referidos o número de alunos nos grupos de apoio educativo, a aposta seria em mais apoio individual e em grupos de no máximo três alunos. Após a análise desta resposta e observando resultado de inquéritos e documentos é de longe o apoio individual o que tem uma resposta mais positiva em termos de sucesso e, apesar de não ter sido feita a análise do número de alunos por grupo de cada apoio educativo, na plataforma informática de informações internas pode ser verificado o seu número que em média é elevado (cerca de 12 alunos) principalmente nas disciplinas de matemática e português. Tendo em conta que será o que o diferencia do apoio individual, a taxa de sucesso poderia assim ser mais elevada.

4.7.4. Triangulação dos Dados

Depois da análise individual dos dados e, tendo em conta os objetivos do meu projeto empírico, vamos sucintamente observar alguns dos pontos comuns e não comuns que foram sendo recolhidos.

Em relação aos dois primeiros objetivos ficamos efetivamente a conhecer as necessidades da escola em relação às atividades de acompanhamento e apoio e a conhecer o que os professores, conselho de turma, diretor de turma, Conselho Pedagógico e Direção consideram como necessário em relação a essas atividades;

- Todos têm perfeita noção das atividades existentes, todas estão referenciadas nos documentos orientadores do Agrupamento, sendo que algumas são mais visíveis e mais notadas pelo maior envolvimento dos docentes na sua prática ou pelos resultados dessa prática;
- Das atividades existentes todas elas foram referenciadas como ser plausível e fundamental a sua oferta. Deveriam existir todas as que existem e ainda outras que foram mencionadas por alguns docentes e pela Diretora. Dessas destacam-se o Teatro, a Dança e atividades físicas diversas.
- Os membros do Conselho Pedagógico foram inquiridos conjuntamente com os outros docentes já que aí se enquadram também. Dadas as suas respostas serem muito semelhantes às dos restantes docentes não foi destacada a sua posição;
- Das atividades apresentadas a Diretora considera que todas elas têm e devem integrar o currículo não letivo

O que conseguimos obter acerca da eficácia dessas atividades, em diversos campos (tais como assiduidade, participação, resultados, comportamento, atitudes) foi que:

- Os professores consideram que o apoio que está a ter mais sucesso é o apoio individual, logo seguido dos apoios

educativos e por último o que se revela menos eficaz é o apoio ao estudo do 2º ciclo. Na realidade a análise documental não confirma esta percepção pois em relação ao apoio individual nada é referido e quando são apresentadas as taxas de sucesso o apoio ao estudo é mais eficaz do que o apoio educativo

- Os docentes e diretora consideram que os programas de Tutorias e de GAAF tiveram evolução positiva no sucesso dos alunos. Aliás estas são das atividades de apoio e acompanhamento que são privilegiadas com avaliações positivas a todos os níveis. A análise documental confirma esta evolução no sucesso dos alunos, especialmente no programa GAAF, ou seja este tipo de intervenção que envolve alunos, família e um professor que com alguma “dedicação” e orientação resulta e é eficaz.

- Nos inquéritos e na entrevista não se pode avaliar este objetivo, de qual a percentagem de frequência/procura dos diferentes clubes e projetos, porque ele não foi referido. Apenas na análise documental se tentou fazer uma procura do número de alunos que frequentam os clubes e projetos/oficinas. Nos documentos consultados e que deveriam apresentar o apanhado final destes dados não foram encontrados quaisquer valores. É de salientar que não existe a figura de coordenadora de projetos, que poderia centralizar as informações provenientes dos vários relatórios de todos os Clubes e projetos. Existe uma ideia geral de que são importantes e de que são frequentados por vários alunos mas nada de concreto.

- Em relação à frequência da Biblioteca o caso já é um pouco diferente pois, não havendo dados numéricos exatos é referida como um espaço de muita afluência de alunos e, de facto isso acontece pois pode ser observado apenas por observação direta, basta passar pelo espaço algumas vezes. Efetivamente são elaboradas inúmeras atividades dos alunos neste espaço e até

atividades de turmas e é uma das atividades consideradas mais importantes na oferta deste Agrupamento. Já o Espaço + (sala de estudo), espaço repartido com a biblioteca, é pouco referido, a sua importância é menos evidenciada, o tempo de que dispõe é considerado o mais elevado de todos e o impacto o mais insatisfatório.

Nos dados recolhidos o conhecer a distribuição atual das atividades e analisar de acordo com as necessidades foi sem dúvida o objetivo mais difícil e menos conseguido. A falta de tempo para analisar os imensos documentos a que teríamos de recorrer foi o fator determinante. A percentagem de apoios necessários, tutorias e GAAF só estariam disponíveis, caso estivessem, nas atas de cada um dos conselhos de turma ou nos relatórios de informações dos alunos com necessidades educativas especiais ou ainda nos processos de alunos. Conseguimos no entanto ter uma noção exata, não em números, mas em ofertas

- São vários os apoios que são pretendidos nos planos dos alunos mas eles apenas existem nas disciplinas de Matemática, Português e Inglês. Todos os alunos propostos para apoio educativo ou apoio ao Estudo a Matemática e/ou Português tem oportunidade de o frequentar, apenas não o faz caso o encarregado de educação assim o determine. No caso do Inglês apenas o Apoio ao estudo é oferecido a todos os alunos propostos, o Apoio Educativo é oferta somente para anos terminais (9º anos) ou para alguma turma cujas dificuldades o justifiquem. Estas ofertas são as possíveis pois esgotam praticamente a componente não letiva dos docentes que lecionam estas áreas. A escolha é claro, pelas disciplinas chamadas “nobres” e que são objeto de avaliação externa. Os Apoios Educativos Individuais são apenas para alunos referenciados como tendo necessidades educativas especiais e são muito selecionados pois não existem docentes suficientes para cobrir a procura. Os critérios são determinados pelo Conselho de Turma conjuntamente com o docente de Educação Especial que acompanha o aluno.

- Todos os alunos que são propostos para os programas de Tutorias ou GAAF e que dele necessitam obtém esta medida, apenas são selecionados os alunos que são propostos para ambos os programas, aí a equipa responsável pelas atividades escolhe uma delas de acordo com a situação de cada aluno. No caso da Tutoria existe uma percentagem considerável de alunos cujos encarregados de educação não autorizam a frequência da atividade e quando autorizam desistem ao fim de algum tempo. É de salientar que estas atividades têm a preocupação de se “encaixar” no horário letivo dos alunos mas, mesmo assim é, por vezes, um tempo em que os alunos têm de vir mais cedo ou voltar mais tarde.

- Todos os Clubes e Projetos propostos estão em funcionamento com exceção do clube de fotografia e Vídeo, que exigia condições impossíveis de cumprir por parte da gestão dos horários das docentes responsáveis.

- A atividade/atividades que utilizam uma maior fatia de tempo da componente não letiva disponível são a Biblioteca/Espaço +, que utiliza 45% e 37%, respetivamente, sendo que partilham este espaço e que nos 45% estão englobados os 37% do Espaço +. É também difícil, por inexistência de registos, saber a utilização diferenciada. Os vários tipos de apoio educativo utilizam no total 32% do tempo da componente não letiva, 13% o Apoio educativo, 4% o Apoio educativo individual e 15% Apoio ao Estudo. Esta componente não letiva centra-se apenas nos professores que lecionam as disciplinas de Português. Matemática e Inglês. Os programas de Tutoria e GAAF correspondem a uma fatia de 10%, sendo 6% para as Tutorias e apenas 4% para o GAAF. Os Cubes e Oficina ocupam apenas uns 11% dessa componente, sendo que apenas 1% é atribuído às Oficinas. O apenas refere-se a que existem vários clubes e portanto o tempo de cada um é diminuto. E resta o Desporto Escolar que considero um pouco à parte, ele representa apenas 2% do tempo na componente não letiva mas beneficia de tempo na componente letiva que não se encontra aqui contabilizado. Cada equipa, e são 3, beneficiam de mais 3 tempos na componente letiva.

Ao tentarmos analisar a distribuição das atividades de acompanhamento e apoio de acordo com a sua eficácia deparamo-nos com algumas dificuldades e com algumas incoerências. Algumas destas atividades não têm uma forma de analisarmos a sua eficácia. Na questão dos apoios parece que através da análise de todos os dados se pode concluir que, efetivamente, eles são eficazes e representam uma mais-valia no sucesso das aprendizagens. A sua avaliação é feita e demonstra isso mesmo. Da triangulação da análise documental com a análise dos inquéritos e, por fim, com a entrevista parece que nível da distribuição do tempo seria de introduzir pequenas alterações. O Apoio Educativo Individual sendo o considerado mais eficaz é o que menos beneficia de tempo da componente não letiva e a eficácia do Apoio ao Estudo não é tão percetiva pelos professores como seria de esperar pela eficácia que apresenta. O Apoio Educativo, considerado pelos docentes, como menos eficaz que o apoio ao Estudo é, na realidade, pelos dados apresentados menos condutor de sucesso educativo. Em relação ao tempo é considerado que deveria ser disponibilizado mais por consenso.

Relativamente a atividades como as Tutorias e o GAAF e tendo em conta a sua eficácia, o tempo disponibilizado poderia e deveria ser aumentado. No entanto também se conclui que são aplicadas estas medidas a 100% dos alunos propostos pelo que não sei se será apenas no tempo o problema de uma maior obtenção de resultados positivos.

Nas atividades de Biblioteca e Espaço + existe uma discordância em relação tanto a tempo, como a eficácia e como à forma de obter dados do seu funcionamento. Na Biblioteca existem registos mas não do impacto que produzem nos alunos, de uma frequência elevada por parte dos alunos mas não de quantos exatamente e para que tipos de atividades, de qual o tempo ou alunos que vão para o espaço físico mas frequentam o Espaço +, de que é importante (por consenso geral) mas de que o Espaço + não o é assim tanto. De que dispõem de tempo exagerado principalmente o Espaço +, mas como as atividades partilham o mesmo espaço e os mesmos docentes que as

asseguram não é possível distinguir e ainda de que a Biblioteca é eficaz mas o Espaço + não.

Os Clubes, Oficinas e Desporto Escolar parecem que, tendo em contas todos os dados analisados, estão de acordo com as escolhas do Projeto Educativo, da Direção e da maior parte dos docentes e discentes. A sua eficácia é algo que deverá ser objeto de estudo pois os instrumentos que se encontram disponíveis não são suficientes para o fazer.

No campo da avaliação Direção e documentos como o Projeto Educativo, Plano de Estudos e Desenvolvimento Curricular e Relatório de Autoavaliação referem que é realizada, de diversas formas, em todas as atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos e que os resultados apresentados são fatores determinantes da escolha e gestão destas atividades no ano letivo seguinte. De algumas encontramos todas essas evidências, no entanto de outras a forma como é feita a avaliação não é muito explícita, não permite grandes interpretações e encontra-se dispersa. Este é o caso do Clubes, Oficinas, Desporto Escolar e Biblioteca. Em relação ao Espaço + não cremos que sequer exista essa avaliação É uma atividade que necessita, quanto a nós, primeiramente de alguém responsável para que todos estes processos de avaliação, gestão e adequação ao seu fim possa ser analisado e posteriormente viabilizado.

Em considerações finais, e após este trabalho de análise, existiu um fator que no fim se verificou ter sido importante consultar: os alunos. Foram referidos várias vezes as suas necessidades e escolhas mas não o poderemos saber sem os consultar de alguma forma. Foi uma parte do público-alvo que ficou de parte, por falta de tempo e por, no início desta investigação, não se considerar que fosse tão necessária como se mostrou ser. Será um grupo a ter em conta no processo e será referido como no plano que apresentamos como de ação, ou seja, de intervenção e tentativa de melhoria da gestão desta atividades e desta componente não letiva.

5. PLANO DE AÇÃO

Depois do estudo efetuado constatou-se que existem alguns pontos a serem melhorados ou apenas objeto de uma atenção mais cuidada, uma melhor informação ou apenas uma coordenação. No início da investigação o propósito era o de desenvolver ações que permitam a transformação da realidade, e que a possam tornar as respostas mais eficazes. Como tal os objetivos destas propostas de melhoria são:

- O acompanhamento mais eficaz dos alunos;
- A otimização da gestão dos recursos disponíveis;
- A participação mais proactiva dos docentes de forma a diversificar, melhorar e adequar as ofertas;
- A melhoria da avaliação e da deteção atempada de dificuldades e/ou necessidades dos alunos.

O planeamento e organização de um ano letivo têm sempre presente um processo de avaliação e análise do ano anterior. Perante os resultados ou ausência destes é necessário a definição das áreas prioritárias e das medidas e atividades a desenvolver. Tem de se ter em conta a especificidades de cada uma das atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos e também os recursos disponíveis pois as alterações que irão ser introduzidas têm de ter em conta todos estes fatores bem como as necessidades dos alunos.

Uma das necessidades que talvez resulte é que cada tipo de atividade tenha um coordenador, um responsável ou uma equipa que faça a gestão das mesmas. Atividades como os Clubes, Projetos/Oficinas apenas apresentam relatórios individuais no final do ano, não existindo a figura de um coordenador de Projetos que possa reunir estas informações e monitorizar estas atividades ao longo do ano. Poder-se-ia incluir aqui o Desporto Escolar,

apesar de ele ter um Coordenador que faz este tipo de ações mas não está representado no órgão pedagógico nem dispõe de instrumentos para fazer a triangulação com as restantes atividades e/ou sucesso dos alunos. Também em relação ao Espaço +, considerado como uma sala de estudo onde os alunos podem procurar um acompanhamento melhor de acordo com as suas necessidades, se entende que deve haver alguém responsável pela sua coordenação e dinamização.

Plano de Ação			
Ações/Objetivos	Intervenientes	Responsáveis	Calendarização
Análise das atas dos conselhos de turma e o resumo das mesmas - verificar qual a avaliação dos alunos propostos para as atividades de apoio e que as frequentaram - elaborar novas propostas para a frequência dessas atividades	Professores do Conselho de Turma	Coordenador de Diretor de Turma	Junho Final do ano letivo anterior
Análise dos relatórios de tutoria e GAAF - avaliação do situação do aluno - proposta de continuidade ou não	Tutores, professores que asseguram o GAAF e psicóloga	Coordenador da equipa do GAAF e Tutorias	Junho Final do ano letivo anterior
Análise dos relatórios de Clubes, Oficinas e Desporto Escolar - avaliação das atividades - taxa de frequência dos alunos - proposta de continuidade dos mesmos	Docentes responsáveis pelos Clubes, Oficinas e Desporto Escolar	Coordenador de Projetos	Junho Final do ano letivo anterior
Análise do relatório de atividades da Biblioteca - avaliação da atividade, verificação da percentagem de frequência na sua distribuição nos vários tempos letivos	Professores que asseguram esta atividade e Professora Bibliotecária	Professora Bibliotecária	Junho Final do ano letivo anterior
Análise do relatório da atividade Espaço + - avaliação das atividades desenvolvidas - percentagem de frequência dos alunos - evolução dos alunos que a frequentaram	Professores que asseguram esta atividade e Professora responsável pelo Espaço +	Professora responsável pelo Espaço +	Junho Final do ano letivo anterior

Ações/Objetivos	Intervenientes	Responsáveis	Calendarização
<p>Inquérito aos alunos sobre as atividades que gostariam de frequentar tendo em conta as suas necessidades e gostos</p> <ul style="list-style-type: none"> - acompanhamento mais eficaz dos alunos - participação mais proactiva dos alunos - informação das suas necessidades aos docentes/departamentos 	Equipa de autoavaliação e alunos	Equipa de autoavaliação	Junho Final do ano letivo anterior
<p>Informação aos departamentos das necessidades dos alunos tendo em conta a análise dos inquéritos aos alunos</p> <ul style="list-style-type: none"> - propostas e elaboração de atividades de acordo com as informações 	Departamentos Disciplinares	Coordenadores de Departamento	Julho Final do ano letivo anterior
<p>Elaboração de relatórios finais e globais de cada atividade e sua análise</p> <ul style="list-style-type: none"> - avaliação, reformulação e/ou continuidade dos apoios existentes - avaliação, reformulação e/ou continuidade dos Programas de Tutorias e GAAF - avaliação, reformulação e/ou continuidade dos projetos (Clubes, Oficinas e Desporto Escolar) - avaliação e/ou reformulação da Biblioteca - avaliação e/ou reformulação do Espaço + - apreciação de novas propostas de Projetos 	Coordenadores de diretores de Turma, Coordenadores de Departamento, coordenadora de Tutoria e GAAF, Coordenadora de Projetos, Professora Bibliotecária, Docente responsável pelo Espaço +	Direção e Conselho Pedagógico	Julho Final do ano letivo anterior

Ações/Objetivos	Intervenientes	Responsáveis	Calendarização
Planeamento das atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos para o ano letivo seguinte - acompanhamento mais eficaz dos alunos - gestão dos recursos humanos e materiais disponíveis - elaboração de critérios de seleção das prioridades de acordo com as necessidades e eficácia	Conselho Pedagógico, Direção e equipa da elaboração da distribuição de serviço e horários	Direção	Julho Final do ano letivo anterior
Elaboração dos horários de alunos, professores e atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos - gestão de recursos humanos e materiais disponíveis - gestão do acompanhamento dos alunos de forma a dar resposta às suas necessidades - por em prática a oferta pedagógica aprovada em Conselho Pedagógico	Equipa de elaboração de horários e Direção	Direção	Setembro Início do ano letivo
Reunião dos Coordenadores e/ou responsáveis de cada atividade com os docentes que as asseguram - quais os objetivos específicos - definição de regras do atuação - quais as estratégias e abordagens a aplicar - metas a atingir - monitorização e avaliação das mesmas	Coordenadores de Diretores de Turma, coordenador de Projetos, Coordenadora de GAAP e Tutorias, Professora Bibliotecária, Docente responsável pelo Espaço + e docentes envolvidos em cada uma das atividades	Coordenadores de Diretores de Turma, coordenador de Projetos, Coordenadora de GAAP e Tutorias, Professora Bibliotecária, Docente responsável pelo Espaço +	Setembro Início do ano letivo

Ações/Objetivos	Intervenientes	Responsáveis	Calendarização
Informação aos alunos e encarregados de educação da frequência ou possibilidade de frequência das atividades e informação da oferta do agrupamento - promoção da oferta educativa - melhoria da participação - promoção do sucesso	Diretores de Turma, Alunos e Encarregados de Educação	Diretores de Turma	Setembro Início do ano letivo
Monitorização das atividades através de relatórios intercalares - reformulação de estratégias - propostas, justificadas, de exclusão de alunos ou de adesão - avaliação formativa contínua	Professores que lecionam as atividades, Diretor de Turma, conselho de Turma e Coordenador/Responsável pelas atividades	Vários	Ao longo do ano letivo novembro, dezembro, fevereiro e abril
Relatório final de cada uma das atividades - autoavaliação e avaliação de atividade - autoavaliação e avaliação dos alunos - melhoria do processo avaliação e da deteção atempada de dificuldades e/ou necessidades dos alunos	Professores que lecionam as atividades, Diretor de Turma, conselho de Turma e Coordenador/Responsável pelas atividades	Professores que lecionam as atividades	Junho Final do ano letivo

Quadro 6 – Plano de Ação

Apresentamos esta grelha com um plano de ação que apresenta uma vertente muito prática e simplista do processo pois cremos que para começar a melhoria e otimização desta componente terá que ser de uma forma que seja apelativa para todos os intervenientes.

Esta componente não letiva, a sua efetivação como tempo de permanência na escola, trouxe aos docentes uma sobrecarga horária nem sempre encarada da melhor forma, e pouco motivadora. É claro que não se estende a todos os docentes, nem a todas as atividades mas esta situação verifica-se e tem de ser combatida com alguma “leveza” e apelando a práticas colaborativas e aos alunos, cujo interesse demonstrado é o fator mais motivador de qualquer atividade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Para finalizar este trabalho temos que salientar em primeiro lugar que é apenas um estudo de caso, de um caso, de um Agrupamento de Escolas que vem gerindo estas atividades de complemento e apoio ao desenvolvimento dos alunos de forma responsável, com o envolvimento de toda a comunidade escolar, apelando à participação voluntária do corpo docente, com uma liderança e gestão flexível, com os interesses dos alunos como prioridade e acreditando sempre num trabalho de equipa e nos resultados que obtém. Alterações e reformulações são sempre levadas em conta, desde que devidamente fundamentadas.

Por tudo isto, acreditamos que este pequeno estudo, é na realidade um grande passo pois será tido em conta e efetivado no agrupamento em questão. Um caminho grande começa apenas com um passo e a transformação para a melhoria também. O passo está dado ...

Neste Agrupamento grande parte da componente não letiva do corpo docente é utilizada em atividades de complemento e apoio ao desenvolvimento dos alunos, de acordo com as imposições legais, os objetivos do seu Projeto Educativo e os interesse/necessidades dos alunos.

A oferta apresentada é considerada satisfatória de uma forma global pelos intervenientes auscultados neste estudo mas, efetivamente, falta auscultar os alunos, proposta que segue no plano de ação, após detetada essa falha.

Algumas das atividades analisadas podem ser consideradas como adequadas em tempo, eficácia e avaliação, necessitando apenas de pequenos ajustes. Estamos a falar dos Apoios Educativos e do Apoio ao Estudo em que o número de alunos por grupo de apoio é elevado e deve ser reajustado, trazendo mais tempo a estas atividades. Também o Apoio Educativo Individual, por ser o mais eficaz em termos de sucesso, deve ser alargado a mais alunos, bem como a oferta de Apoio a disciplinas diferentes do

Português, Matemática e Inglês e onde, pontualmente, se verifique essa necessidade.

A Biblioteca apenas necessita de uma monitorização mais assertiva e com reflexos numa melhor avaliação. O tempo será também um fator a analisar pois é uma fatia muito grande da componente não letiva.

Os Cubes, Projetos/Oficinas e Desporto Escolar necessitam de um coordenador, ao qual chamamos Coordenador de Projetos, para que possa reunir as informações dispersa destas atividades, as possa monitorizar e fomentar um crescimento da oferta e uma avaliação uniforme de forma a conseguir aferir o sucesso dos alunos.

E finalmente o Espaço +, a sala de estudo deste agrupamento, uma atividade que cumpre objetivos essenciais no projeto educativo e no desenvolvimento das aprendizagens mas que, de entre todas, é a que se encontra mais “à deriva” nesta oferta. A proposta de um docente responsável é algo que consideramos extremamente importante, tanto na dinamização da atividade e da sua monitorização como na forma de elaborar a sua avaliação. Parece-nos também que a informação sobre esta atividade, a sua importância e características, não chega à comunidade discente e Encarregados de Educação. O tempo que utiliza da componente não letiva, apesar de ser comum ao da Biblioteca, é excessivo tendo em conta o seu impacto e eficácia.

E após estas propostas resta-nos apenas esperar que se queira a melhoria, que se tente melhorar, que este estudo seja o ponto de partida. Que no final do próximo ano letivo o processo aqui apresentado tenha sido um instrumento de transformação e crescimento.

E que tudo recomece com novas propostas e novas transformações.

BIBLIOGRAFIA

- Afonso, N. (2009). *Prefácio: In giovanna Barzanó, Culturas de liderança lógicas de responsabilidade. As experiências de Inglaterra, Espanha e Portugal*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão .
- Alves Pinto, C. (1995). *A Sociologia da Escola*. Amadora: Mac-Graw-Hill.
- Barroso, J. (2005). *Políticas educativas e organização escolar*. Lisboa: Universidade Aberta.
- Bolívar, A. (2012). *Melhorar os processos e os resultados educativos, O que nos ensina a investigação*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Clímaco, C. (1991). *Os indicadores de desempenho de escola na gestão e avaliação da qualidade educativa In Inovação (pp.87-126)*. Lisboa: Instituto da inovação educacional.
- Costa, J. (1996). *Imagens Organizacionais da Escola*. Porto: Porto Editora.
- Costa, J. N.-M. (2004). *Políticas e Gestão local da educação*. Aveiro : Universidade de Aveiro.
- Cunha, M. R. (2007). *Manual de comportamento organizacional e Gestão (6ª ed.)*. Lisboa: Editora RH.
- Fernandes, E. (1990). *O Aluno e o Professor na Escola Moderna*. Aveiro: editora Estante.
- Fernandes, S. F. (2005). *Administração da Educação. Lógicas burocráticas e lógicas de mediação*. Lisboa: Edições Asa.
- Formosinho, J. (1992). *do serviço do estado à comunidade educativa: uma nova concepção para a escola Portuguesa. In ISET (ed.) Administração Escolar, I Módulo, caderno nº 1*. Porto: ISET, pp. 25-45.
- Formosinho, J. F. (2005). *Administração da Educação. Lógicas burocráticas e lógicas de mediação(pp. 265-306)*. Lisboa: Edições Asa.
- Freitas, C. (1998). *Inovação curricular: o desafio que espera uma resposta, in Pacheco, J. A.; Paraskeva, J. & Silva, A. M., (org) Actas do III Colóquio sobre Questões Curriculares. Reflexão e Inovação curricular*. IEP/Centro de Estudos em Educação e Psicologia: Universidade do Minho.

- Freixo, M. (2009). *Metodologia científica: fundamentos, métodos e técnicas*. Lisboa: Instituto Piaget.
- Fullan, M. (2003). *Liderar numa cultura de mudança*. Porto: Edições Asa.
- Gimeno, S. J. (1998). *El curriculum: una reflexión sobre la práctica*. Madrid: Morata.
- Gimeno, S. J. (2000). *O Currículo: uma reflexão sobre a prática (3ª ed.)*. Porto Alegre: Artemed.
- Governo Portugal. (1974). Decreto-Lei nº 735-a/74. *Ordenamento da organização de administração e gestão das escolas*.
- Governo Portugal. (26 de outubro de 1976). Decreto-Lei nº 769-A/76. *Regime de gestão dos estabelecimentos de ensino preparatório e secundário*.
- Governo Portugal. (04 de novembro de 1977). Portaria nº 677/77. *Regula as funções do conselho Diretivo nos estabelecimentos de ensino preparatório e secundário*.
- Governo Portugal. (14 de outubro de 1986). Lei nº 46/86. *Quadro geral do sistema educativo - LBSE*.
- Governo Portugal. (10 de maio de 1991). Decreto-Lei nº 172/91. *Regime jurídico de direção, administração e gestão escolar*.
- Governo Portugal. (02 de junho de 1997). Despacho Normativo nº 27/97. *Novo regime de autonomia e gestão, reordenamento da rede escolar e reforço da autonomia*.
- Governo Portugal. (04 de maio de 1998). Decreto-Lei nº 115-A/98.
- Governo Portugal. (18 de janeiro de 2001). Decreto-Lei nº 6/2001. *Reorganização do ensino básico*.
- Governo Portugal. (08 de julho de 2003). Despacho nº 13313/2003 (2ª série). *Ordenamento da rede educativa*.
- Governo Portugal. (30 de agosto de 2005). Lei nº49/2005. *Lei de bases do sistema educativo - LBSE (2ª alteração)*.
- Governo Portugal. (22 de abril de 2008). Decreto-Lei nº 75/2008. *Regime de autonomia, administração e gestão dos estabelecimentos públicos de educação pré-escolar e do ensino básico e secundário*.
- Governo Portugal. (2010). ECD com as alterações de 2010. *As alterações no estatuto da Carreira Docente introduzidas pelo Decreto-Lei nº 75/2010*.

- Governo Portugal. (02 de fevereiro de 2011). Decreto-Lei nº18/2011. *Princípios Orientadores da Organização e da Gestão Curricular do Ensino básico.*
- Governo Portugal. (05 de julho de 2012). Decreto-Lei nº 139/2012. *Organização e gestão dos currículos (Alterado pelo Decreto-Lei nº 91/2013, de 10 de julho e pelo Decreto-Lei nº 176/2014, de 12 de dezembro).*
- Governo Portugal. (05 de junho de 2012). Despacho normativo nº13-A/2012. *Autonomia pedagógica e organizativa.*
- Governo Portugal. (10 de julho de 2013). Decreto-Lei nº 91/2013. *organização e gestão de currículo.*
- Governo Portugal. (12 de dezembro de 2014). Decreto-Lei nº 176/2014. *Alterações ao currículo e metas curriculares.*
- Governo Portugal. (26 de maio de 2014). Despacho normativo nº 6/2014. *Organização do ano letivo 2014-2015.*
- Governo Portugal. (19 de junho de 2015). Despacho normativo nº 10-A/2015. *Organização do ano letivo 2015-2016.*
- Grundy, S. (1987). *Curriculum: Product or Praxis*. London: Falmer Press.
- Leite, C. (2003). *Para uma escola curricularmente inteligente*. Porto: Edições Asa.
- Leite, C. (2003). *Para uma escola curricularmente inteligente*. Porto : Edições Asa.
- Lima, L. (1992). *A Escola como Organização e a Participação na Organização Escolar*. Braga: Universidade do Minho.
- Lima, L. (2011). *Perspectivas de análise organizacional das escolas (pp. 195-223)*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.
- Lima, L. C. (2003). *A escola como organização educativa. Uma abordagem sociológica (2ª ed.)*. São Paulo: Cortez Editora.
- Lima, L. C. (2011). *Administração escolar: estudos*. Porto: Porto Editora.
- Marques, R. &. (1999). *Reorganização e Gestão Curricular no Ensino Básico. Reflexão Participada*. Porto: Porto Editora.
- Marques, R. (1997). *Escola, Currículo e Valores*. Lisboa: Livros Horizonte.

- Mendes, C. (2011). *A emergência do diretor da escola: questões políticas e organizacionais*. Aveiro: edição Universidade de Aveiro.
- Nóvoa, A. (1995). *As organizações escolares em análise (2ª ed.)*. Lisboa : Publicações Dom Quixote.
- Pacheco, J. (1995). *A avaliação dos alunos na perspectiva da Reforma*. Porto: Porto Editora.
- Pacheco, J. A. (2001). *Currículo: Teoria e Praxis*. Porto: Porto Editora.
- Pacheco, J. A. (2002). *Políticas Curriculares*. Porto : Porto Editora.
- Presidência do Conselho de Ministros. (2005). *Programa do XVII Governo constitucional*. Programa Governo XVII pdf: Lisboa.
- Ribeiro, A. C. (1993). *Currículo: natureza e âmbito. Guia Reforma Curricular*. Lisboa : Texto Editora.
- Ribeiro, A. C. (1999). *Desenvolvimento Curricular*. Lisboa: Texto Editora.
- Roldão, M. (1999). *Gestão Curricular: fundamentos e Práticas*. Lisboa: Departamento de Educação Básica. Ministério da Educação.
- Roldão, M. (2000). *O currículo escolar: da uniformidade à recontextualização-campos e níveis de decisão curricular*. . Revista da Educação, Vol. 9, 1ª ed., pp. 81-89.
- Roldão, M. C. (1998). *O Currículo como projecto. O papel das escolas e dos professores*. In R. Marques e M. C. Roldão (org.) *Reorganização e gestão curricular no ensino básico. Reflexão participada*. Porto: Porto Editora, pp. 11-21.
- Santiago, R. (2000). *A Escola Também é um Sistema Organizacional de aprendizagem Organizacional*. In Alarcão. I (org.) *Escola Reflexiva e supervisão, Uma Escola em Desenvolvimento e aprendizagem*. Porto: Porto Editora.
- Santos, B. S. (2000). *A crítica da razão indolente contra o desperdício da experiência*. Porto: Edições Afrontamento.
- Sergiovanni, T. J. (2004). *O mundo da liderança. Desenvolver culturas, práticas e responsabilidade pessoal nas escolas*. Porto: Edições Asa.
- Silva, J. (2010). *Líderes e lideranças em escolas Portuguesas*. Vila Nova de Gaia: Fundação Manuel Leão.

- Silva, P. (1993). *A Formação de Professores e a Relação Escola-Família e o Sucesso Educativo*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Silva, T. (2000). *Teorias do Currículo - Uma introdução crítica*. Porto: Porto Editora.
- Stenhouse, L. (1991). *Investigación y desarrollo del curriculum*. Madrid: Morata.
- Teixeira, M. (1995). *O Professor e a Escola*. Amadora: MacGraw-Hill.
- Viana, I. M. (2007). *O projeto curricular de turma na mudança das práticas do ensino básico. Contributos para o desenvolvimento curricular e profissional nas escolas*. Tese de Doutoramento em Educação. Braga: Instituto de Educação e Psicologia. Universidade do Minho.
- Vicente, N. (2004). *Guia do gestor escolar, da escola de qualidade mínima garantida à escola com garantia de qualidade*. Lisboa: Edições Asa.
- Yin, R. K. (2001). *Estudo de caso: planeamento e métodos*. Bookman.
- Zabalza, M. (2002). *La enseñanza universitaria. El escenario y sus protagonistas*. Madrid: Narcea.
- Zabalza, M. A. (1992). *Planificação e Desenvolvimento Curricular na escola*. Porto: Edições Asa.

APÊNDICES

APÊNDICE 1 – INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES

Parte I - Dados pessoais e caracterização

1. Sexo:

Masculino ☐ Feminino ☐

2. Idade:

Entre:

21 e 30 anos ☐ 31 e 40 anos ☐ 41 e 50 anos ☐ > 50 anos ☐

3. Anos de docência:

1-10 ☐ 11-20 ☐ 21-30 ☐ > 30 ☐

4. Nível de ensino que leciona:

2º ciclo ☐ 3º ciclo ☐

5. Distribuição de serviço:

Docente	Participa em Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos	
	SIM	Não
Membro do conselho pedagógico		
Coordenador de departamento		
Diretor de turma		
Não exerce qualquer cargo acima referido		

Parte II – Importância das atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

6. Que tipo de atividades considera importantes existirem na escola

Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial
Apoio Educativo					
Apoio educativo individual					
Apoio ao estudo 2º ciclo					
Tutoria					
GAAF					
Clubes					
Oficinas					
Desporto escolar					
Espaço +					
Biblioteca					

7. Se considerou como Importante o Apoio educativo indique em que disciplinas

Português ☐ Matemática ☐ Inglês ☐
 Outra ☐ Qual? _____

8. Classifique o impacto do apoio educativo relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

Apoio educativo	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Assiduidade					
Participação					
Resultados					
Comportamentos					
Atitudes					

9. Se considerou como Importante o Apoio educativo individual indique em que disciplinas

Português ☐ Matemática ☐ Inglês ☐
Outra ☐ Qual? _____

10. Classifique o impacto do apoio educativo individual relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

Apoio educativo individual	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Assiduidade					
Participação					
Resultados					
Comportamentos					
Atitudes					

11. Se considerou como Importante o Apoio ao estudo indique em que disciplinas

Português ☐ Matemática ☐ Inglês ☐
Outra ☐ Qual? _____

12. Se considerou como Importante o apoio ao estudo indique por quem deveria ser lecionada esta atividade

Docente	Disciplina que leciona			
	Português	Matemática	Inglês	Indiferente
Pertencente ao Conselho de turma				
Não pertencente ao Conselho de turma				
Indiferente				

13. Classifique o impacto do apoio ao estudo relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

Apoio ao estudo	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Assiduidade					
Participação					
Resultados					
Comportamentos					
Atitudes					

14. Se considerou como Importante a tutoria indique em que situações

Individual ☐ Pequeno grupo ☐ Outra ☐
Qual? _____

15. Se considerou como Importante a tutoria indique esta atividade deve ser assegurada por quem

Diretor de turma ☐ Docente do Conselho de turma ☐
Outro docente ☐

16. Classifique o impacto da tutoria relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

Tutoria	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Assiduidade					
Participação					
Resultados					
Comportamentos					
Atitudes					

17. Se considerou como Importante o GAAF indique em que situações

Individual ☐ Pequeno grupo ☐ Outra ☐
Qual? _____

18. Se considerou como Importante o GAAF indique este apoio deve ser assegurado por quem

Diretor de turma ☐ Docente do Conselho de turma ☐
Outro docente ☐ Equipa de GAAF ☐

19. Classifique o impacto do GAAF relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

GAAF	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Assiduidade					
Participação					
Resultados					
Comportamentos					
Atitudes					

20. Se considerou como Importante os Clubes e/ou Oficinas classifique

Clubes e/ou Oficinas	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial
Clube de música e dança					
Clube “À descoberta da história”					
Clube de matemática					
Clube do Azulejo					
Clube de TIC					
Oficina “O meu mundo”					
“Jovens Cientistas”					

Outros: Quais?

21. Classifique o impacto dos Clubes e/ou Oficinas relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

Clubes e/ou Oficinas	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Assiduidade					
Participação					
Resultados					
Comportamentos					
Atitudes					

22. Classifique o impacto do Espaço + relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

Espaço +	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Assiduidade					
Participação					
Resultados					
Comportamentos					
Atitudes					

23. Classifique o impacto da biblioteca relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

Biblioteca	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Assiduidade					
Participação					
Resultados					
Comportamentos					
Atitudes					

24. Considera necessário a presença de um professor ou mais no espaço acima referido

Sim ☐ Não ☐ Porque _____

25. Considera o tempo atribuídos às atividades

Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos	Desnecessário	Insuficiente	Suficiente	Elevado	Exagerado
Apoio Educativo					
Apoio educativo individual					
Apoio ao estudo 2º ciclo					
Tutoria					
GAAF					
Clubes					

Oficinas					
Desporto escolar					
Espaço +					
Biblioteca					

26. Considera o tempo atribuído aos docentes para as atividades

Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos	Desnecessário	Insuficiente	Suficiente	Elevado	Exagerado
Apoio Educativo					
Apoio educativo individual					
Apoio ao estudo 2º ciclo					
Tutoria					
GAAF					
Clubes					
Oficinas					
Desporto escolar					
Espaço +					
Biblioteca					

27. Que atividades consideram essencial existir que a escola não oferece

28. Como classifica a forma como é realizada a avaliação das atividades

Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Apoio Educativo					
Apoio educativo individual					
Apoio ao estudo 2º ciclo					
Tutoria					
GAAF					
Clubes					
Oficinas					
Desporto escolar					
Espaço +					
Biblioteca					

29. Como classifica as atividades

Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Apoio Educativo					
Apoio educativo individual					
Apoio ao estudo 2º ciclo					
Tutoria					
GAAF					
Clubes					
Oficinas					
Desporto escolar					
Espaço +					
Biblioteca					

30. Gostaria de deixar alguma sugestão?

APÊNDICE 2 – DADOS DO INQUÉRITO POR QUESTIONÁRIO AOS DOCENTES

Questionário aos docentes - Dados

Parte I - Dados pessoais e caracterização

1. Sexo:

Sexo	Masculino	Feminino
	15 (25%)	45 (75%)

Quadro 7 – Distribuição por Sexo

2. Idade:

Idade em anos	21 a30	31 e 40	41 50	> 50
	0 (0%)	5 (8%)	22 (37%)	33 (55%)

Quadro 8 – Idade dos docentes

3. Anos de docência:

Anos de docência	1 a 10	11 a 20	21 a 30	>30
	0	11 (18%)	29 (48%)	20 (33%)

Quadro 9 – Anos de docência

4. Nível de ensino que leciona:

Nível de ensino	2º ciclo	3º Ciclo
	27 (45%)	33 (55%)

Quadro 10 – Nível de ensino

5. Distribuição de serviço:

Docente	Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos		Total
	SIM	Não	
Membro do Conselho Pedagógico	10%	5%	15%
Coordenador de Departamento	5%	3%	8%
Diretor de turma	50%	3%	33%
Não exerce qualquer cargo acima referido	20%	17%	37%
Total	85%	28%	

Quadro 11 – Distribuição de serviço docente

Parte II – Importância das atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

6. Que tipo de atividades considera importantes existirem na escola

6	%	%	%	%	%
Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial
Apoio educativo	2%	3%	30%	40%	25%
Apoio educativo individual	2%	2%	15%	38%	43%
Apoio ao estudo (2º ciclo)	0%	3%	43%	35%	18%
Tutoria	2%	0%	22%	50%	23%
GAAF	0%	2%	20%	47%	28%
Clubes	0%	7%	40%	38%	15%
Oficinas	0%	8%	42%	35%	12%
Desporto escolar	0%	2%	25%	48%	23%
Espaço +	3%	8%	47%	22%	15%
Biblioteca	0%	2%	8%	23%	65%

Quadro 12 – Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

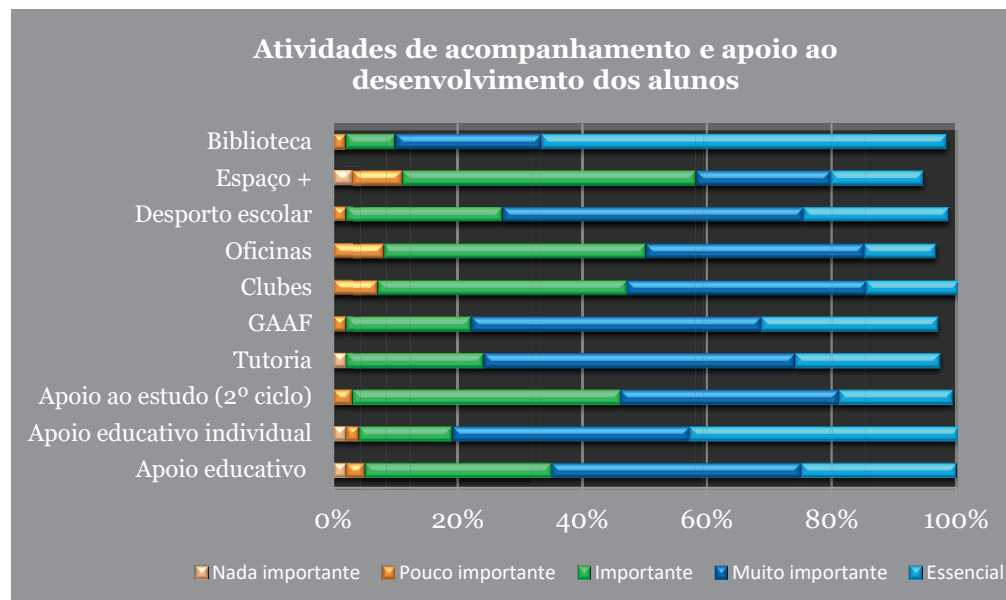


Gráfico 15 – Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos

7. Se considerou como Importante o Apoio educativo indique em que disciplinas

Disciplinas	Português	Matemática	Inglês	Outras	
				Todas	Uma disciplina
	56	56	45	11	4

Quadro 13 – Importância do Apoio educativo

8. Classifique o impacto do apoio educativo relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

8	%	%	%	%	%
Apoio educativo	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Essencial
Assiduidade, Participação, Resultados, Comportamentos, Atitudes	0%	3%	30%	48%	10%

Quadro 14 – Impacto do apoio educativo na vida escolar dos alunos

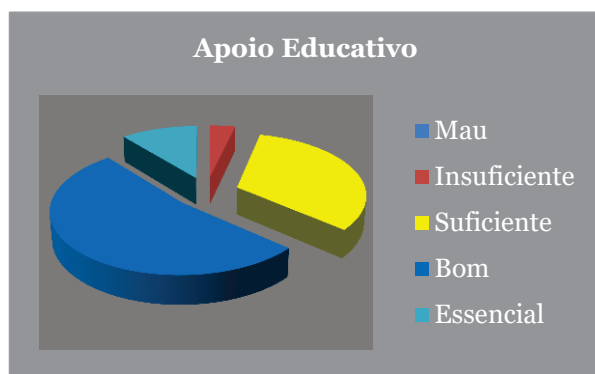


Gráfico 16 – Impacto do Apoio Educativo

9. Se considerou como Importante o Apoio educativo individual indique em que disciplinas

Disciplinas	Português	Matemática	Inglês	Outras	
				Todas	Uma disciplina
	54	55	43	10	7

Quadro 15 – Importância do Apoio educativo individual

10. Classifique o impacto do apoio educativo individual relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

10	%	%	%	%	%
Apoio educativo individual	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Essencial
Assiduidade, Participação, Resultados, Comportamentos, Atitudes	0%	0%	1%	57%	23%

Quadro 16 – Impacto do Apoio educativo individual na vida escolar dos alunos

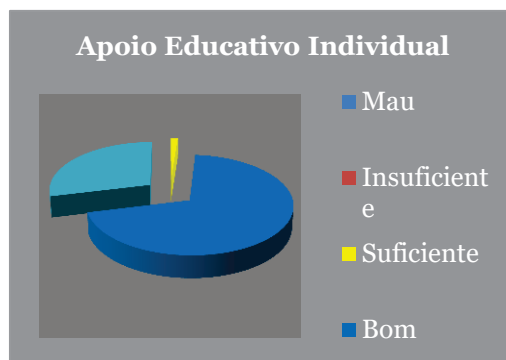


Gráfico 17 – Impacto do Apoio Educativo Individual

11. Se considerou como Importante o Apoio ao estudo indique em que disciplinas

Disciplinas	Português	Matemática	Inglês	Outras	
				Todas	Uma disciplina
	53	53	42	12	5

Quadro 17 – Importância do Apoio ao estudo

12. Se considerou como Importante o apoio ao estudo indique por quem deveria ser leccionada esta atividade

Docente	Disciplina que leciona			
	Português	Matemática	Inglês	Indiferente
Pertencente ao Conselho de turma	33	32	28	3
Não pertencente ao Conselho de turma	5	5	5	
Indiferente				15

Quadro 18 – Lecionação do apoio ao estudo

13. Classifique o impacto do apoio ao estudo relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

13	%	%	%	%	%
Apoio ao Estudo	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Essencial
Assiduidade, Participação, Resultados, Comportamentos, Atitudes	0%	3%	37%	35%	12%

Quadro 19 – Impacto do Apoio ao estudo na vida escolar dos alunos

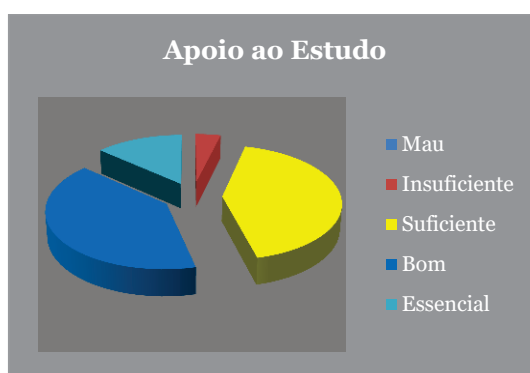


Gráfico 18 – Impacto do Apoio ao estudo

14. Se considerou como Importante a Tutoria indique em que situações

Tutoria	Individual	Pequeno Grupo	Outra
	52	3	3 (ambas)

Quadro 20 – Importância da Tutoria

15. Se considerou como Importante a Tutoria indique esta atividade deve ser assegurada por quem

Tutoria	Diretor de Turma	Docente do Conselho de Turma	Outro docente
	10	23	29

Quadro 21 – Quem deve assegurar a Tutoria

16. Classifique o impacto da Tutoria relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

16	%	%	%	%	%
Tutoria	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Essencial
Assiduidade, Participação, Resultados, Comportamentos, Atitudes	0%	0%	13%	62%	18%

Quadro 22 – Impacto da Tutoria na vida escolar dos alunos

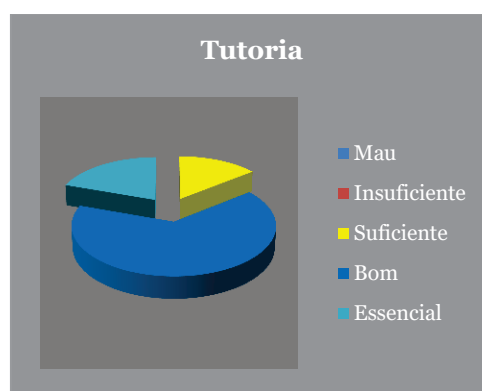


Gráfico 19 – Impacto da Tutoria

17. Se considerou como Importante o GAAF indique em que situações

GAAF	Individual	Pequeno Grupo	Outra
	40	19	3 (ambas)

Quadro 23 – Importância do GAAF

18. Se considerou como Importante o GAAF indique este apoio deve ser assegurado por quem

GAAF	Diretor de Turma	Docente do Conselho de Turma	Outro docente	Equipa do GAAF
	5	2	2	51

Quadro 24 – Quem deve assegurar o GAAF

19. Classifique o impacto do GAAF relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

19	%	%	%	%	%
GAAF	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Essencial
Assiduidade, Participação, Resultados, Comportamentos, Atitudes	0%	0%	23%	47%	30%

Quadro 25 – Impacto do GAAF na vida escolar dos alunos

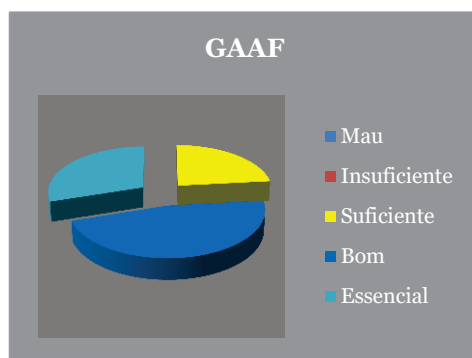


Gráfico 20 – Impacto do GAAF

20. Se considerou como Importante os Clubes e/ou Oficinas classifique

20	%	%	%	%	%
Clubes e/ou Oficinas	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Essencial
Clube de Música e dança	0%	0%	45%	38%	10%
Clube "À descoberta da História"	0%	3%	55%	28%	7%
Clube de Matemática	0%	0%	43%	35%	12%
Clube do Azulejo	2%	0%	50%	32%	10%
Clube de TIC	2%	0%	38%	42%	12%
Oficina "O meu mundo"	0%	2%	50%	33%	8%
Jovens Cientistas	0%	0%	48%	37%	8%

Quadro 26 – Importância dos Clubes e/ou Oficinas

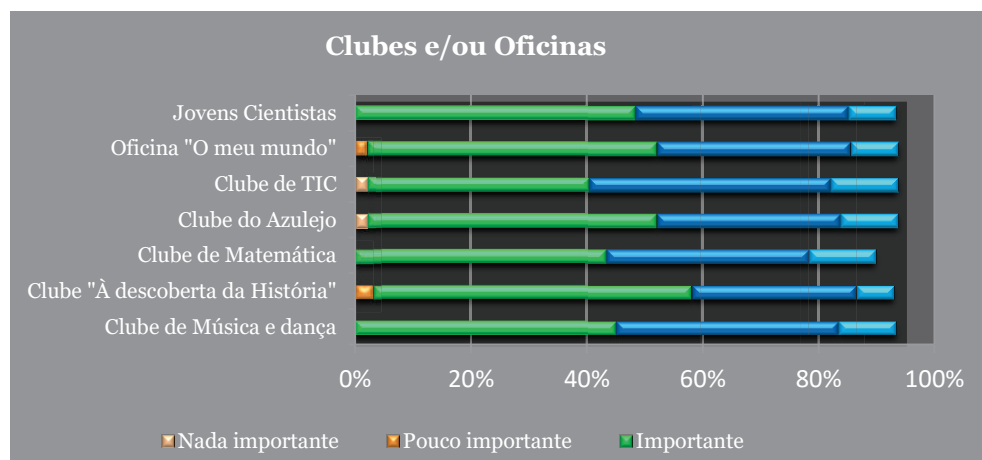


Gráfico 21 – Importância dos Clubes e/ou Oficinas

Outros: Quais? Teatro, Outros Desportos, Dança, Xadrez, Alimentação Saudável, Foto e Vídeo, Cinema, Jornalismo, Jardinagem

21. Classifique o impacto dos Clubes e/ou Oficinas relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

21	%	%	%	%	%
Clubes e/ou Oficinas	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Essencial
Assiduidade, Participação, Resultados, Comportamentos, Atitudes	0%	3%	22%	52%	12%

Quadro 27 – Impacto dos Clubes e/ou Oficinas na vida escolar dos alunos



Gráfico 22 – Impacto dos Clubes e/ou Oficinas

22. Classifique o impacto do Espaço + relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

22	%	%	%	%	%
Espaço +	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Essencial
Assiduidade, Participação, Resultados, Comportamentos, Atitudes	2%	7%	40%	23%	10%

Quadro 28 – Impacto do Espaço + na vida escolar dos alunos

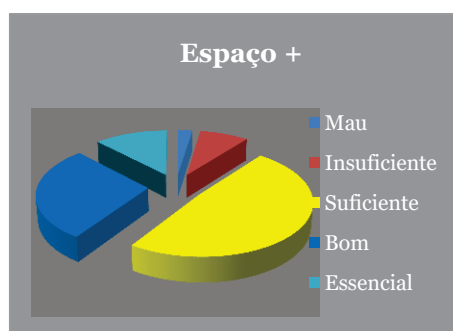


Gráfico 23 – Impacto do Espaço +

23. Classifique o impacto da Biblioteca relativamente aos alunos e ao reflexo que os itens abaixo mencionados tem na sua vida escolar

23	%	%	%	%	%
Biblioteca	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Essencial
Assiduidade, Participação, Resultados, Comportamentos, Atitudes	0%	0%	23%	37%	27%

Quadro 29 – Impacto da Biblioteca na vida escolar dos alunos

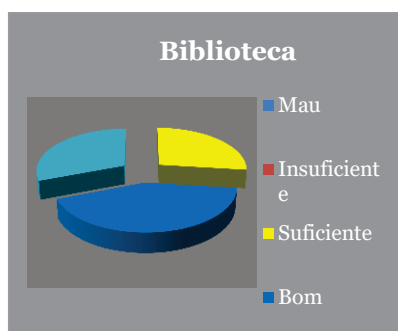


Gráfico 24 – Impacto da Biblioteca

24. Considera necessário a presença de um professor ou mais no espaço acima referido

	SIM	NÃO	Porque?
Necessidade de um professor	50	4	Valorização do espaço - 2 Número elevado de alunos - 6 Orientar, apoiar, dinamizar, acompanhar – 15 Não responderam - 37

Quadro 30 – Necessidade de um professor na Biblioteca

25. Considera o tempo atribuídos às atividades

25	%	%	%	%	%
Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos	Desnecessário	Insuficiente	Suficiente	Elevado	Exagerado
Apoio educativo	0%	42%	47%	5%	0%
Apoio educativo individual	0%	57%	35%	2%	0%
Apoio ao estudo (2º ciclo)	0%	23%	60%	3%	2%
Tutoria	0%	42%	47%	2%	0%
GAAF	0%	22%	62%	2%	0%
Clubes	0%	17%	73%	2%	0%
Oficinas	0%	17%	73%	2%	0%
Desporto escolar	0%	18%	68%	2%	0%
Espaço +	0%	3%	63%	3%	3%
Biblioteca	0%	5%	70%	3%	2%

Quadro 31 – Tempo atribuído às atividades

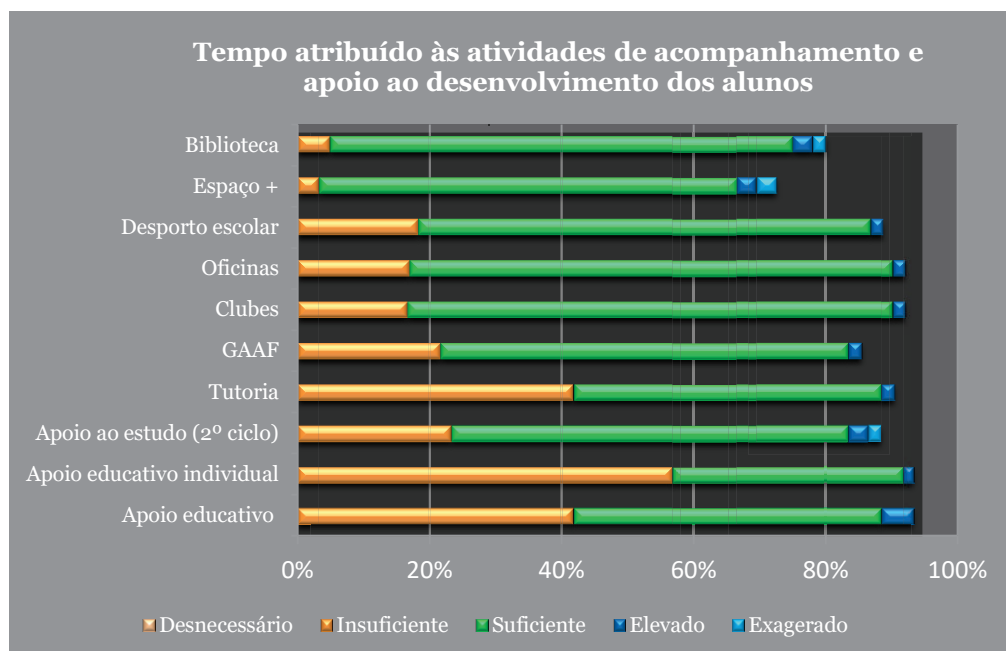


Gráfico 25 – Tempo atribuído às atividades

26. Considera o tempo atribuído aos docentes para as atividades

26	%	%	%	%	%
Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos	Desnecessário	Insuficiente	Suficiente	Elevado	Exagerado
Apoio educativo	0%	38%	50%	3%	0%
Apoio educativo individual	0%	52%	38%	0%	0%
Apoio ao estudo (2º ciclo)	0%	28%	50%	3%	2%
Tutoria	0%	45%	40%	2%	0%
GAAF	0%	28%	55%	2%	0%
Clubes	0%	13%	70%	2%	0%
Oficinas	0%	12%	72%	2%	0%
Desporto escolar	0%	15%	68%	2%	0%
Espaço +	2%	3%	72%	2%	5%
Biblioteca	0%	2%	72%	3%	2%

Quadro 32 – Tempo atribuído aos docentes para as atividades

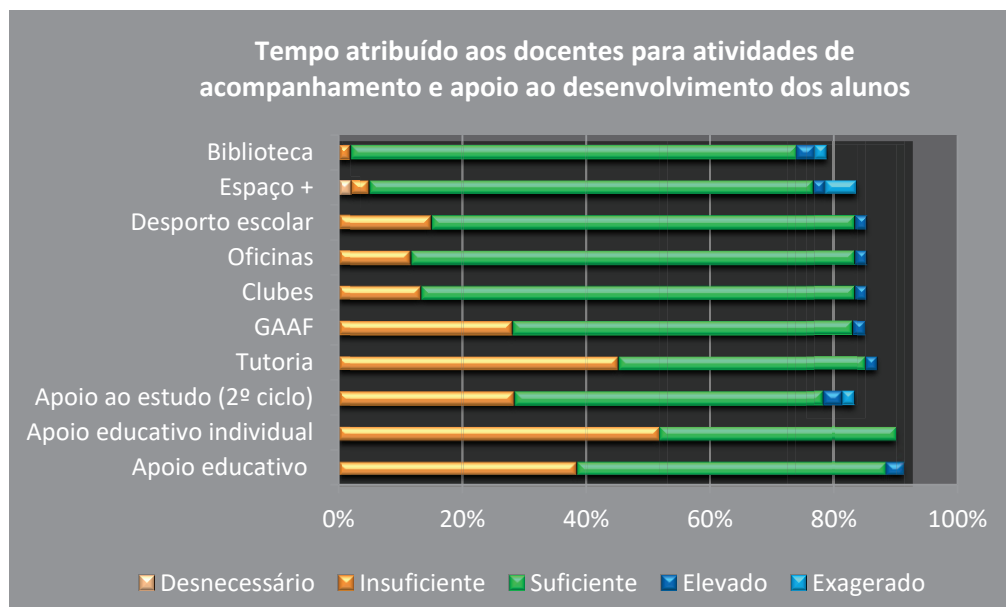


Gráfico 26 – Tempo atribuído aos docentes das atividades

27. Que atividades considera essencial existir que a escola não oferece

Teatro, Outros Desportos, Dança, Xadrez, Alimentação Saudável, Foto e Vídeo, Cinema, Jornalismo, Jardinagem

28. Como classifica a forma como é realizada a avaliação das atividades

28	%	%	%	%	%
Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Apoio educativo	0%	5%	42%	33%	5%
Apoio educativo individual	0%	5%	37%	33%	5%
Apoio ao estudo (2º ciclo)	0%	5%	37%	30%	5%
Tutoria	0%	5%	35%	33%	5%
GAAF	0%	5%	33%	32%	5%
Clubes	2%	13%	35%	30%	0%
Oficinas	3%	8%	35%	33%	0%
Desporto escolar	2%	5%	35%	30%	5%
Espaço +	5%	8%	37%	23%	0%
Biblioteca	5%	3%	33%	33%	3%

Quadro 33 – Avaliação das atividades

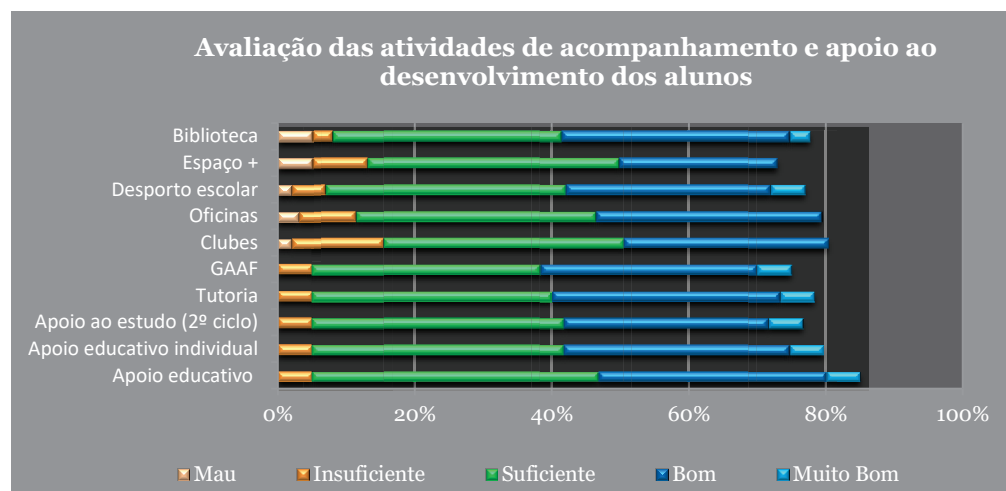


Gráfico 27 – Avaliação das atividades

29. Como classifica as atividades

29	%	%	%	%	%
Atividades de acompanhamento e apoio ao desenvolvimento dos alunos	Mau	Insuficiente	Suficiente	Bom	Muito Bom
Apoio educativo	0%	7%	38%	40%	5%
Apoio educativo individual	0%	12%	33%	32%	13%
Apoio ao estudo (2º ciclo)	0%	10%	40%	30%	5%
Tutoria	0%	5%	23%	43%	8%
GAAF	0%	0%	22%	43%	17%
Clubes	0%	7%	32%	38%	10%
Oficinas	2%	10%	30%	33%	10%
Desporto escolar	0%	5%	28%	32%	17%
Espaço +	5%	5%	28%	30%	5%
Biblioteca	0%	3%	20%	42%	20%

Quadro 34 – Classificação das atividades

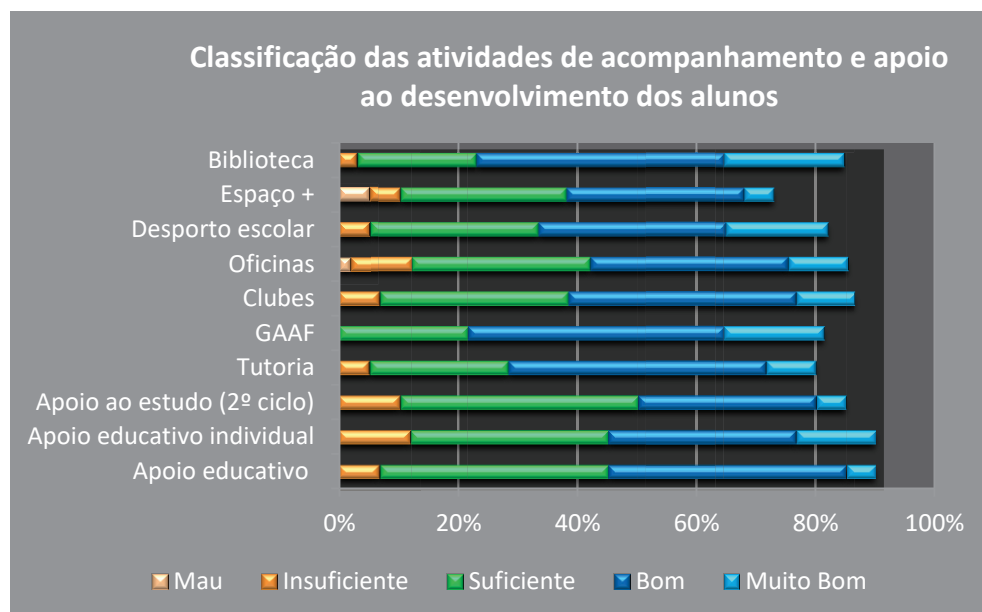


Gráfico 28 – Classificação das atividades

APÊNDICE 3 – GUIÃO DA ENTREVISTA À DIRETORA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

A. Dados biográficos do entrevistado

1. Situação académica e profissional;
2. Tempo que exerce a função como diretora;
3. Como foi designada para o cargo

B. Orientações do Agrupamento sobre as Atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno

1. Identifique as principais características desta escola
2. As atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno vão ao encontro do Projeto Educativo do agrupamento? Se sim, como e porquê?
3. Quais os fatores determinantes da “escolha” destas atividades?
4. Existem constrangimentos ou limitações à dinamização das atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno?
5. Considera que as atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno são importantes no sucesso dos alunos?
6. Os alunos têm uma taxa de participação elevada nessas atividades?
7. E efetivamente os alunos que participam nas atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno apresentam resultados positivos e evolução na sua aprendizagem?
8. Como é feita a avaliação destas atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno?
9. Essa avaliação vai ter reflexo no ano letivo seguinte? De que forma?
10. As atividades existentes e a sua carga horária dão resposta a todas as necessidades da escola? Se não indique quais os motivos.

11. Que estratégias são utilizadas para avaliar a relação entre o sucesso dos alunos e a sua participação em atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno?
12. Considera que existem atividades mais importantes que outras, quer por motivos pedagógicos ou por imposições legais? A distribuição dessas atividades, nos horários dos professores e dos alunos, reflete esse juízo de valores?
13. Se não existissem constrangimentos de ordem nenhuma o que alteraria em relação às atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno?

APÊNDICE 4 – ENTREVISTA À DIRETORA DO AGRUPAMENTO DE ESCOLAS

Dados biográficos do entrevistado

Sou Licenciada em Línguas e Literaturas Modernas Portuguesas e Franceses e estou no 8º escalão, índice 299 e tenho 35 anos de serviço.

Sou diretora do Agrupamento desde 2010, e fui reconduzida pelo Conselho Geral em 2013.

Desde 2004 que pertenço ao Órgão de Direção, no início como Vice-Presidente do Conselho Executivo e em 2007 assumi o cargo de Presidente.

Orientações do Agrupamento sobre as Atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno

1. Identifique as principais características desta escola

Bem, em termos gerais, as características que identificam esta escola passam pelo trabalho colaborativo, uma grande aproximação do pessoal docente e não docente aos alunos, criando, não sei se direi da melhor forma, um ambiente quase “familiar”, quase sem problemas de indisciplina, uma forte aposta nas atitudes e valores de cidadania, a par da preocupação com o sucesso dos alunos. Talvez por estas características seja uma escola que não tem sentido falta de alunos. E penso que serão estas as características mais importantes.

2. As atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno vão ao encontro do Projeto Educativo do agrupamento? Se sim, como e porquê?

Sim. Como? Através do desenvolvimento de projetos capazes de desenvolver os vários domínios de um crescimento que se quer global,

nomeadamente a nível das atitudes e valores e dos conteúdos de uma aprendizagem que os leve ao sucesso. O leque de atividades passa pela existência de um Espaço +, para estudo e para tirarem dúvidas, o GAAF, gabinete de apoio ao aluno e família, o mediador educativo, o programa de tutorias, clubes e projetos, apoios educativos... Porquê? Porque acreditamos nos objetivos do PE, de investirmos na melhoria contínua do processo de ensino-aprendizagem, numa escola de todos e para todos.

3. Quais os fatores determinantes da “escolha” destas atividades?

Primeiro, pelo conhecimento dos alunos e das suas necessidades e afinidades, segundo, pela consciência que toda a equipa escolar tem sobre a importância dessas atividades na evolução dos alunos e no facto de eles gostarem de estar na escola, valorizando-a.

4. Existem constrangimentos ou limitações à dinamização das atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno?

Sim. Por um lado, as horas que se podem disponibilizar e o perfil adequado dos docentes, tendo em conta os horários das turmas e dos professores, por outro lado, a não autorização dos Encarregados de educação, quer porque os educandos já têm outras atividades fora da escola ou por outras razões.

5. Considera que as atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno são importantes no sucesso dos alunos?

Sim. Já atrás o referi como fator determinante da sua implementação. Não acredito em muito apoio, em muitos projetos em muito disto ou daquilo que se possa oferecer. Tudo o que é demais pode ter um efeito contrário ao desejável, até porque não podemos esquecer o horário

pesado dos alunos. Mas o q.b. ajuda à melhoria, a uma melhor integração e sentido de pertença à escola. Todas as atividades contribuem para uma escola que se quer dinâmica, em constante evolução, aberta à comunidade e atenta às parcerias de que pode usufruir e ao encontro de tudo o que possa cativar os alunos e as suas famílias. Assim, podemos conseguir uma comunidade que valoriza a escola e isso é já um passo importante para o sucesso dos nossos alunos.

6. Os alunos têm uma taxa de participação elevada nessas atividades?

Sim, maioritariamente participam.

7. E efetivamente os alunos que participam nas atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno apresentam resultados positivos e evolução na sua aprendizagem?

Grande parte sim, embora ainda não se tenha encontrado o “elixir” de uma aprendizagem com 100% de sucesso. No entanto, dado que a taxa de sucesso do Agrupamento é alta, acima do 90% no conjunto de todos os anos de escolaridade, a avaliação destas atividades é muito positiva.

8. Como é feita a avaliação destas atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno?

Nos conselhos de ano, de núcleo, de turma, nas reuniões de grupo disciplinar, no Conselho Pedagógico e através de relatórios, incluindo o relatório do PAA e o de autoavaliação do Agrupamento, realizado pelo grupo de avaliação interna.

9. Essa avaliação vai ter reflexo no ano letivo seguinte? De que forma?

Sim porque dela depende a continuidade ou não de certas atividades, alterações ou reforço de outras.

10. As atividades existentes e a sua carga horária dão resposta a todas as necessidades da escola? Se não indique quais os motivos.

Não, devido a constrangimentos vários, carga horária, espaços e orçamento para materiais, encontrar os perfis certo para as diferentes atividades, o facto de muitas vezes os Encarregados de educação e alguns alunos não valorizarem essas atividades...

11. Que estratégias são utilizadas para avaliar a relação entre o sucesso dos alunos e a sua participação em atividades de Acompanhamento e Apoio ao Desenvolvimento do Aluno?

Esta avaliação passa pelos Conselhos de ano e de turma e pela monitorização do grupo de autoavaliação.

12. Considera que existem atividades mais importantes que outras, quer por motivos pedagógicos ou por imposições legais? A distribuição dessas atividades, nos horários dos professores e dos alunos, reflete esse juízo de valores?

Não, porque elas são promovidas para todos os alunos que dela necessitem ou que nelas pretendam participar, logo, todas são igualmente importantes porque estão diretamente ligadas aos interesses/necessidades desses alunos que não são, certamente, os mesmos. Nos horários dos alunos e professores tentamos que haja a mesma oportunidade de participação, quer para os alunos do turno da tarde, quer para os alunos do turno da manhã e, preferencialmente, que tenham, nesses dias, outras atividades letivas.

13. Sem constrangimentos poderia alargar o leque de atividades e os horários, para que mais alunos pudessem usufruir dessas atividades e poderia apostar em apoios individuais ou em grupos de máximo de 3 alunos.

AN

MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DAS
ORGANIZAÇÕES EDUCATIVAS

dezembro

2016